



# Economics

№ 2 (54), 2024

EDITOR IN CHIEF  
Valtsev S.

EDITORIAL BOARD JOURNAL

*Abdullaev K.* (PhD in Economics, Azerbaijan), *Akbulaev N.* (D.Sc. in Economics, Azerbaijan), *Volkov A.* (D.Sc. in Economics, Russian Federation), *Meimanov B.* (D.Sc. in Economics, Republic of Kyrgyzstan), *Sibircev V.* (D.Sc. in Economics, Russian Federation), *Tregub I.* (D.Sc. in Economics, PhD in Engineering, Russian Federation), *Demchuk N.* (PhD in Economics, Ukraine), *Kovaljov M.* (PhD in Economics, Belarus), *Kurpajanidi K.* (PhD in Economics, Republic of Uzbekistan), *Skripko T.* (D.Sc. in Economics, Ukraine), *Fedos'kina L.* (PhD in Economics, Russian Federation), *Cuculjan S.* (PhD in Economics, Republic of Armenia).

EDITORIAL BOARD PUBLISHING HOUSE

*Abdullaev K.* (PhD in Economics, Azerbaijan), *Alieva V.* (PhD in Philosophy, Republic of Uzbekistan), *Akbulaev N.* (D.Sc. in Economics, Azerbaijan), *Alikulov S.* (D.Sc. in Engineering, Republic of Uzbekistan), *Anan'eva E.* (D.Sc. in Philosophy, Ukraine), *Asaturova A.* (PhD in Medicine, Russian Federation), *Askarhodzhaev N.* (PhD in Biological Sc., Republic of Uzbekistan), *Bajtasov R.* (PhD in Agricultural Sc., Belarus), *Bakiko I.* (PhD in Physical Education and Sport, Ukraine), *Bahor T.* (PhD in Philology, Russian Federation), *Baulina M.* (PhD in Pedagogic Sc., Russian Federation), *Blejh N.* (D.Sc. in Historical Sc., PhD in Pedagogic Sc., Russian Federation), *Bobrova N.A.* (Doctor of Laws, Russian Federation), *Bogomolov A.* (PhD in Engineering, Russian Federation), *Borodaj V.* (Doctor of Social Sciences, Russian Federation), *Volkov A.* (D.Sc. in Economics, Russian Federation), *Gavrilenkova I.* (PhD in Pedagogic Sc., Russian Federation), *Garagonich V.* (D.Sc. in Historical Sc., Ukraine), *Glushhenko A.* (D.Sc. in Physical and Mathematical Sciences, Russian Federation), *Grinchenko V.* (PhD in Engineering, Russian Federation), *Gubareva T.* (PhD in Laws, Russian Federation), *Gutnikova A.* (PhD in Philology, Ukraine), *Datij A.* (Doctor of Medicine, Russian Federation), *Demchuk N.* (PhD in Economics, Ukraine), *Divnenko O.* (PhD in Pedagogic Sc., Russian Federation), *Dmitrieva O.A.* (D.Sc. in Philology, Russian Federation), *Dolenko G.* (D.Sc. in Chemistry, Russian Federation), *Esenova K.* (D.Sc. in Philology, Kazakhstan), *Zhamuldinov V.* (PhD in Laws, Kazakhstan), *Zholdoshev S.* (Doctor of Medicine, Republic of Kyrgyzstan), *Zelenkov M.YU.* (D.Sc. in Political Sc., PhD in Military Sc., Russian Federation), *Ibadov R.* (D.Sc. in Physical and Mathematical Sciences, Republic of Uzbekistan), *Il'inskih N.* (D.Sc. Biological, Russian Federation), *Kajrakbaev A.* (PhD in Physical and Mathematical Sciences, Kazakhstan), *Kaftaeva M.* (D.Sc. in Engineering, Russian Federation), *Klinkov G.T.* (PhD in Pedagogic Sc., Bulgaria), *Koblanov Zh.* (PhD in Philology, Kazakhstan), *Kovaljov M.* (PhD in Economics, Belarus), *Kravicova T.* (PhD in Psychology, Kazakhstan), *Kuz'min S.* (D.Sc. in Geography, Russian Federation), *Kulikova E.* (D.Sc. in Philology, Russian Federation), *Kurmanbaeva M.* (D.Sc. Biological, Kazakhstan), *Kurpajanidi K.* (PhD in Economics, Republic of Uzbekistan), *Linkova-Daniels N.* (PhD in Pedagogic Sc., Australia), *Lukienko L.* (D.Sc. in Engineering, Russian Federation), *Makarov A.* (D.Sc. in Philology, Russian Federation), *Macarenko T.* (PhD in Pedagogic Sc., Russian Federation), *Meimanov B.* (D.Sc. in Economics, Republic of Kyrgyzstan), *Muradov Sh.* (D.Sc. in Engineering, Republic of Uzbekistan), *Musaev F.* (D.Sc. in Philosophy, Republic of Uzbekistan), *Nabiev A.* (D.Sc. in Geoinformatics, Azerbaijan), *Nazarov R.* (PhD in Philosophy, Republic of Uzbekistan), *Naumov V.* (D.Sc. in Engineering, Russian Federation), *Ovchinnikov Ju.* (PhD in Engineering, Russian Federation), *Petrov V.* (D.Arts, Russian Federation), *Radkevich M.* (D.Sc. in Engineering, Republic of Uzbekistan), *Rakhimbekov S.* (D.Sc. in Engineering, Kazakhstan), *Rozyhodzhaeva G.* (Doctor of Medicine, Republic of Uzbekistan), *Romanenkova Yu.* (D.Arts, Ukraine), *Rubcova M.* (Doctor of Social Sciences, Russian Federation), *Rumyantsev D.* (D.Sc. in Biological Sc., Russian Federation), *Samkov A.* (D.Sc. in Engineering, Russian Federation), *San'kov P.* (PhD in Engineering, Ukraine), *Selitrenikova T.* (D.Sc. in Pedagogic Sc., Russian Federation), *Sibircev V.* (D.Sc. in Economics, Russian Federation), *Skripko T.* (D.Sc. in Economics, Ukraine), *Sopov A.* (D.Sc. in Historical Sc., Russian Federation), *Strekalov V.* (D.Sc. in Physical and Mathematical Sciences, Russian Federation), *Stukalenko N.M.* (D.Sc. in Pedagogic Sc., Kazakhstan), *Subachev Ju.* (PhD in Engineering, Russian Federation), *Sulejmanov S.* (PhD in Medicine, Republic of Uzbekistan), *Tregub I.* (D.Sc. in Economics, PhD in Engineering, Russian Federation), *Uporov I.* (PhD in Laws, D.Sc. in Historical Sc., Russian Federation), *Fedos'kina L.* (PhD in Economics, Russian Federation), *Khiltukhina E.* (D.Sc. in Philosophy, Russian Federation), *Cuculjan S.* (PhD in Economics, Republic of Armenia), *Chiladze G.* (Doctor of Laws, Georgia), *Shamshina I.* (PhD in Pedagogic Sc., Russian Federation), *Sharipov M.* (PhD in Engineering, Republic of Uzbekistan), *Shevko D.* (PhD in Engineering, Russian Federation).

© «ECONOMICS»

© PUBLISHING HOUSE «PROBLEMS OF SCIENCE»

ISSN 2410-289X (Print)

ISSN 2541-7797 (Online)

# Economics

## № 2 (54), 2024

Российский импакт-фактор: 0,21

УЧРЕДИТЕЛЬ, ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР: Вальцев С.В.

Зам. главного редактора: Кончакова И.В.

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

*Абдуллаев К.Н.* (д-р филос. по экон., Азербайджанская Республика), *Акбулаев Н.Н.* (д-р экон. наук, Азербайджанская Республика), *Волков А.Ю.* (д-р экон. наук, Россия), *Мейманов Б.К.* (д-р экон. наук, Кыргызская Республика), *Сибирцев В.А.* (д-р экон. наук, Россия), *Трегуб И.В.* (д-р экон. наук, канд. техн. наук, Россия), *Демчук Н.И.* (канд. экон. наук, Украина), *Ковалёв М.Н.* (канд. экон. наук, Белоруссия), *Курпаяниди К.И.* (канд. экон. наук, Узбекистан), *Скрипко Т.А.* (д-р экон. наук, Украина), *Федоськина Л.А.* (канд. экон. наук, Россия), *Цицуля С.В.* (канд. экон. наук, Республика Армения).

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ:

*Абдуллаев К.Н.* (д-р филос. по экон., Азербайджанская Республика), *Алиева В.Р.* (канд. филос. наук, Узбекистан), *Акбулаев Н.Н.* (д-р экон. наук, Азербайджанская Республика), *Аликулов С.Р.* (д-р техн. наук, Узбекистан), *Ананьева Е.П.* (д-р филос. наук, Украина), *Асатурова А.В.* (канд. мед. наук, Россия), *Аскарходжаев Н.А.* (канд. биол. наук, Узбекистан), *Байтасов Р.Р.* (канд. с.-х. наук, Белоруссия), *Бакико И.В.* (канд. наук по физ. воспитанию и спорту, Украина), *Бахор Т.А.* (канд. филол. наук, Россия), *Баулина М.В.* (канд. пед. наук, Россия), *Блейх Н.О.* (д-р ист. наук, канд. пед. наук, Россия), *Боброва Н.А.* (д-р юрид. наук, Россия), *Богомолов А.В.* (канд. техн. наук, Россия), *Бородай В.А.* (д-р социол. наук, Россия), *Волков А.Ю.* (д-р экон. наук, Россия), *Гавриленкова И.В.* (канд. пед. наук, Россия), *Гарагонич В.В.* (д-р ист. наук, Украина), *Глуценко А.Г.* (д-р физ.-мат. наук, Россия), *Грищенко В.А.* (канд. техн. наук, Россия), *Губарева Т.И.* (канд. юрид. наук, Россия), *Гутникова А.В.* (канд. филол. наук, Украина), *Датий А.В.* (д-р мед. наук, Россия), *Демчук Н.И.* (канд. экон. наук, Украина), *Дивненко О.В.* (канд. пед. наук, Россия), *Дмитриева О.А.* (д-р филол. наук, Россия), *Доленко Г.Н.* (д-р хим. наук, Казахстан), *Есенова К.У.* (д-р филол. наук, Казахстан), *Жамулидинов В.Н.* (канд. юрид. наук, Казахстан), *Жолдошев С.Т.* (д-р мед. наук, Кыргызская Республика), *Зеленков М.Ю.* (д-р полит. наук, канд. воен. наук, Россия), *Ибадов Р.М.* (д-р физ.-мат. наук, Узбекистан), *Ильинских Н.Н.* (д-р биол. наук, Россия), *Кайракбаев А.К.* (канд. физ.-мат. наук, Казахстан), *Кафтаева М.В.* (д-р техн. наук, Россия), *Киквидзе И.Д.* (д-р филол. наук, Грузия), *Клишков Г.Т.* (PhD in Pedagogic Sc., Болгария), *Кобланов Ж.Т.* (канд. филол. наук, Казахстан), *Ковалёв М.Н.* (канд. экон. наук, Белоруссия), *Кравицова Т.М.* (канд. психол. наук, Казахстан), *Кузьмин С.Б.* (д-р геогр. наук, Австралия), *Куликова Э.Г.* (д-р филол. наук, Россия), *Курманбаева М.С.* (д-р биол. наук, Казахстан), *Курпаяниди К.И.* (канд. экон. наук, Узбекистан), *Линькова-Даниельс Н.А.* (канд. пед. наук, Австралия), *Лукиенко Л.В.* (д-р техн. наук, Россия), *Макаров А. Н.* (д-р филол. наук, Россия), *Мацаренко Т.Н.* (канд. пед. наук, Россия), *Мейманов Б.К.* (д-р экон. наук, Кыргызская Республика), *Мурадов Ш.О.* (д-р техн. наук, Узбекистан), *Мусаев Ф.А.* (д-р филос. наук, Узбекистан), *Набиев А.А.* (д-р наук по геoinформ., Азербайджанская Республика), *Назаров Р.Р.* (канд. филос. наук, Узбекистан), *Наумов В. А.* (д-р техн. наук, Россия), *Розьходжаева Г.А.* (д-р мед. наук, Узбекистан), *Романенкова Ю.В.* (д-р искусствоведения, Украина), *Рубцова М.В.* (д-р социол. наук, Россия), *Румянцев Д.Е.* (д-р биол. наук, Россия), *Самков А. В.* (д-р техн. наук, Россия), *Саньков П.Н.* (канд. техн. наук, Украина), *Селитренникова Т.А.* (д-р пед. наук, Россия), *Сибирцев В.А.* (д-р экон. наук, Россия), *Скрипко Т.А.* (д-р экон. наук, Украина), *Сопов А.В.* (д-р ист. наук, Россия), *Стрекалов В.Н.* (д-р физ.-мат. наук, Россия), *Стукаленко Н.М.* (д-р пед. наук, Казахстан), *Субачев Ю.В.* (канд. техн. наук, Россия), *Сулейманов С.Ф.* (канд. мед. наук, Узбекистан), *Трегуб И.В.* (д-р экон. наук, канд. техн. наук, Россия), *Упоров И.В.* (канд. юрид. наук, д-р ист. наук, Россия), *Федоськина Л.А.* (канд. экон. наук, Россия), *Хилтухина Е.Г.* (д-р филос. наук, Россия), *Цицуля С.В.* (канд. экон. наук, Республика Армения), *Чладзе Г.Б.* (д-р юрид. наук, Грузия), *Шамшиди И.Г.* (канд. пед. наук, Россия), *Шарипов М.С.* (канд. техн. наук, Узбекистан), *Шевко Д.Г.* (канд. техн. наук, Россия).

Издается с 2014 года

Подписано в печать:  
10.12.2024

Дата выхода в свет:  
25.12.2024

Формат 70x100/16.  
Бумага офсетная.  
Гарнитура «Таймс».  
Печать офсетная.  
Усл. печ. л. 3,412  
Тираж 100 экз.  
Заказ № 0080

ИЗДАТЕЛЬСТВО  
«ПРОБЛЕМЫ  
НАУКИ»

Территория  
распространения:  
зарубежные  
страны, Российская  
Федерация

Журнал  
зарегистрирован  
Федеральной  
службой по надзору  
в сфере связи,  
информационных  
технологий и  
массовых  
коммуникаций  
(Роскомнадзор)  
Свидетельство ПИ №  
ФС 77 - 60216

Свободная цена

© ЖУРНАЛ «ECONOMICS»

© ИЗДАТЕЛЬСТВО «ПРОБЛЕМЫ НАУКИ»

# Содержание

<b>ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ</b> .....	<b>4</b>
<i>Haitbayeva Sh., Halmamedov H., Dovletgeldiyev V., Charyeva S. (Turkmenistan)</i> THEORETICAL APPROACHES TO THE STUDY OF THE EXPORT-IMPORT POTENTIAL OF THE CARPET INDUSTRY IN FOREIGN COUNTRIES / <i>Хайтбаева Ш., Халмамедов Х., Довлетгельдыев В., Чарыева С. (Туркменистан)</i> ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ЭКСПОРТНО-ИМПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА КОВРОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН.....	4
<i>Tran T.T.H. (Vietnam)</i> SINGAPORE'S SMART CITY DEVELOPMENT POLICY AND LESSONS FOR VIETNAM / <i>Чан Т.Т.Х. (Вьетнам)</i> ПОЛИТИКА РАЗВИТИЯ УМНОГО ГОРОДА СИНГАПУРА И УРОКИ ДЛЯ ВЬЕТНАМА .....	7
<i>Parzhanov A.N. (Republic of Kazakhstan)</i> SUCCESS FACTORS WHEN CHOOSING A FRANCHISE IN THE SERVICES SPHERE / <i>Паржанов А.Н. (Республика Казахстан)</i> ФАКТОРЫ УСПЕХА ПРИ ВЫБОРЕ ФРАНШИЗЫ В СФЕРЕ УСЛУГ.....	15
<i>Sagyndykova A.A. (Republic of Kazakhstan)</i> METHODS OF FINANCIAL RISK MANAGEMENT AT ENTERPRISES: INTERNATIONAL EXPERIENCE / <i>Сагындыкова А.А. (Республика Казахстан)</i> МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ.....	19
<i>Dosmambetova G.A. (Republic of Kazakhstan)</i> CONTRIBUTION OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ECONOMY OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN / <i>Досмамбетова Г.А. (Республика Казахстан)</i> ВКЛАД МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН .....	24
<i>Mashekenova K. (Republic of Kazakhstan)</i> RESTRUCTURING OF OIL SERVICE ASSETS OF COMPANIES IN THE QUASI-STATE SECTOR OF THE ECONOMY / <i>Машекенова К. (Республика Казахстан)</i> РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ НЕФТЕСЕРВИСНЫХ АКТИВОВ КОМПАНИЙ КВАЗИГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ .....	29
<i>Agarunov A.P. (Russian Federation)</i> ANALYSIS OF MACROECONOMIC FACTORS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE / <i>Агарунов А.П. (Российская Федерация)</i> АНАЛИЗ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	33
<b>ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ</b> .....	<b>37</b>
<i>Bekishev R. (Republic of Kazakhstan)</i> IMPLEMENTATION OF SEPARATE ACCOUNTING IN THE OILFIELD SERVICE COMPANY "OSC" TO IMPROVE MANAGEMENT EFFICIENCY / <i>Бекисhev Р. (Республика Казахстан)</i> ВНЕДРЕНИЕ РАЗДЕЛЬНОГО УЧЕТА В НЕФТЕСЕРВИСНОЙ КОМПАНИИ «OSC» ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ .....	37

# ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

---

## THEORETICAL APPROACHES TO THE STUDY OF THE EXPORT-IMPORT POTENTIAL OF THE CARPET INDUSTRY IN FOREIGN COUNTRIES

Haitbayeva Sh.<sup>1</sup>, Halmamedov H.<sup>2</sup>, Dovletgeldiyev V.<sup>3</sup>, Charyeva S.<sup>4</sup>  
(Turkmenistan)

<sup>1</sup>Haitbayeva Shaira - head of the department

<sup>2</sup>Halmamedov Habib - Dean

<sup>3</sup>Dovletgeldiyev Vepa - senior lecturer

<sup>4</sup>Charyeva Sahra - lecturer

INTERNATIONAL UNIVERSITY FOR THE HUMANITIES AND DEVELOPMENT,  
ASHGABAT, REPUBLIC OF TURKMENISTAN

**Abstract:** the analysis of the carpet industry development in various countries of the world is given. Based on the results obtained, it is necessary to conclude the importance of conducting comprehensive scientific research in order to increase the export-import potential of the carpet industry of Turkmenistan.

**Keywords:** hand-made carpet weaving, economic potential, export and import/

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИЗУЧЕНИЮ ЭКСПОРТНО- ИМПОРТНОГО ПОТЕНЦИАЛА КОВРОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН

Хайтбаева Ш.<sup>1</sup>, Халмамедов Х.<sup>2</sup>, Довлетгельдыев В.<sup>3</sup>, Чарыева С.<sup>4</sup>  
(Туркменистан)

<sup>1</sup>Хайтбаева Шаира - заведующая кафедрой

<sup>2</sup>Халмамедов Хабиб - декан

<sup>3</sup>Довлетгельдыев Вера - старший преподаватель

<sup>4</sup>Чарыева Сахра – преподаватель,

Международный университет гуманитарных наук и развития,  
г. Ашхабад, Туркменистан

**Аннотация:** дан анализ развития ковровой промышленности в различных странах мира. На основании полученных результатов необходимо сделать вывод о важности проведения комплексных научных исследований в целях повышения экспортно-импортного потенциала ковровой отрасли Туркменистана.

**Ключевые слова:** ручное ковроткачество, экономический потенциал, экспорт и импорт.

The innovative nature of the economic policy of independent and neutral Turkmenistan conducted under the leadership of respected President Serdar Berdimuhamedov is an important factor in the steady strengthening of the country's international authority and the growth of its role in global economic relations. A significant impetus in the further successful realization of the economic potential of our state was the adoption in May 2015 of State programs to increase exports and import substitution [1]. The complex of measures provided for by these programs is aimed at the formation of highly modernized import-substituting industries in the country, strengthening the positive balance of foreign trade

turnover, creating additional jobs, significantly increasing the monetary income of the population, as well as systematically increasing the share of the private business sector.

Within the framework of solving the tasks set, one of the priority directions of the development of national economic science is a comprehensive study of the possibilities of increasing the export-import potential of hand-made carpet products. It should be noted that Turkmen carpets have unique qualities, which distinguishes them from other handmade carpets. These are durability and strength, high artistic and technical qualities, geometricity and schematic patterns.

A comprehensive assessment of the current state of the carpet and carpet products market is necessary to develop methodological approaches to the development of research on increasing the production of carpets and promising expansion of export opportunities. In order to make objective recommendations, in order to form an increased export-import potential of the carpet industry, it is considered advisable to conduct the following stages of research:

- analysis of the historical and economic prerequisites for the development of the production of carpets and handmade carpets in the country;
- comprehensive study of the basic principles, taking into account national characteristics, organizational and managerial structures of the production of carpets and handmade carpets, both in the public and private sectors;
- assessment of the main components affecting production efficiency through analysis, using computer programs, of long-term data on qualitative and quantitative indicators of the production of carpets and handmade carpets;
- conducting a comparative study on the gender working capacity of the population and factors influencing the increase in labor productivity in the production processes of carpet and handmade carpet products in both the public and private sectors;
- development of practical recommendations to increase the volume of sales of carpets and handmade carpets in the domestic and foreign markets.

Decorative and applied art, which is closely connected with the economic, cultural and socio-political life of the people, is one of the indicators that determine the level of development of society. For the people, objects of decorative and applied art are a means of revealing their spiritual world, worldview, and ethnic traditions. Over the centuries, due to changes in the forms of management of the economy, new types of activities arose in handicrafts, some crafts, having lost their importance, were forgotten by the people. However, there are eternal crafts that originate from the depths of millennia, polished to our time, combining sophistication and beauty of the highest degree. One of these eternal crafts is hand-made carpet making [2, 3]. The geography of handmade carpet making covers such countries as Iran, India, Pakistan, Turkey, Afghanistan, China, Nepal, Azerbaijan, and many African countries. The main importers of handmade carpets are the developed countries of Europe and America. In addition, the traditional market is the rich Arab countries, and the new growing market is China.

The English language uses two terms “carpet” and “rug”. The word “carpet” refers to both rolled synthetic coatings that are glued to the concrete floor in offices, and hand-knitted knotted carpets ranging in size from 5-6 sq.m. The term “rug” is more specific: in the minds of most Europeans and Americans, it is a small-sized handmade carpet. In recent years, much attention has been paid to the factor of determining the cost of carpet products. Many people do not distinguish machine-made carpets from carpets woven manually on a device made of two parallel shafts, which, ironically, is also called a "machine tool".

The division of the carpet market into machine carpets and handmade carpets dates back to 1839, when the American engineer Erastus Bigelow invented a steam loom that could weave the simplest carpets four times faster than a human did. Over the years, the industrial production of carpets has been constantly improved and replaced handmade carpets in a separate segment.

Antique carpets are usually called handmade (machine coverings are not listed here at all) aged from 70 years. Orthodox antiquarians believe that carpets produced before 1856 are truly antique. The fact is that in 1856 chemists William Perkin and Jakub Natanson synthesized aniline dyes. Before that, only natural substances were used for dyeing yarn – decoctions from the roots and leaves of plants, solutions of minerals, etc. By the beginning of the 20th century, half, and nowadays almost 100% of handmade carpets are made from yarn dyed with synthetic dyes. The carpet trade is organized almost all over the world as a small and medium-sized family business, where the store owner himself forms an assortment according to the taste of local customers and in proportion to his capital. The exceptions are large retail chains in the USA, Japan, Germany like IKEA or WALMART. Chains buy carpets in bulk almost by weight, then clean, sort, label and sell them in self-service supermarkets at fixed prices. Of course, the networks prefer cheap coarse-knit carpets, rather than exclusive copies.

Sales of carpets via the Internet are increasing every year. The activity in online sales in the United States was due to the provision to buyers of the right to freely return the carpet on time if they did not like it. The buyer chooses a carpet based on the photo, pays its cost and delivery. He tries it on, watches it for a week or two and can return it. The loss of the buyer is in the cost of round-trip delivery. Online stores place warehouses in cheap areas, unlike boutiques and supermarkets. Prices for the same carpets in American online stores are often much cheaper than in the bazaars of Iran, the United Arab Emirates, and Turkey.

Iran produces the most extensive range of carpets - from cheap wool to exclusive silk. The main centers of trade in high-quality Persian carpets are Hamburg, London, Zurich, Geneva, New York, Atlanta, Los Angeles, and only then the Iranian cities of Qom, Isfahan, Tehran, Shiraz. Traditionally, carpet production in Iran is focused on both regular customers and the free market. But in recent years, there has been a clear shortage of high-class craftsmen in Iran. The rural population is migrating to cities, and the construction boom is diverting labor resources from the carpet industry. In 2010 UNESCO has added Persian carpets to the list of endangered human art.

Ancient Indian carpets are in high demand on the world antique market. Silk carpets from Kashmir province are inferior in quality and prices to Persian ones, but occupy a worthy niche in the luxury segment. Wool carpets are in steady demand due to their good quality, harmonious design and reasonable prices. The Indian government actively helps the development of the industry, finances the participation of small and medium-sized Indian firms in international exhibitions in the USA, Germany, China, and also attracts foreign importers to carpet exhibitions in India, partially paying off their flight and accommodation costs. Individual guests were provided with air ticket compensation from 550 to 1,150 dollars, depending on the continent from where they came, free two-night accommodation in a hotel with breakfast, meeting at the airport and seeing off to the airport, excursions at the expense of the organizers of the exhibition. Pakistan is striving to increase carpet production, the government sponsors the participation of Pakistani companies in world carpet exhibitions. The design of Pakistani carpets for the most part is a product of studying global demand. There are no classical canons. The main center of the carpet business is Lahore.

Carpets from Afghanistan are predominantly woolen, with a predominance of red and cherry shades. Carpet production in Afghanistan has been funded by the United Nations since 2001. About a million Afghans are employed in carpet production [4]. The Turkish government actively encourages Turkish exports in general and carpet in particular by restricting imports. The majority of Turkish exports are wool carpets of high quality and predominantly geometric design. Exports are almost entirely focused on the USA, Germany, Great Britain, Italy, and France. The cost of Turkish carpets is high, and the volume of handmade carpets is steadily decreasing. Turkish antique carpets are highly appreciated in the world. Nepal has no historical carpet weaving traditions [5]. The industry began to develop as a result of financial support from the United Nations and non-governmental

funds for the employment of Tibetan refugees. The Nepalese model is indicative: only from the USA, more than a hundred design studios place orders in Nepal for the production of carpet collections under their own brands. The manufacturer has no right to arbitrarily replicate such designs and independently sell carpets. One manufacturer can simultaneously work for several competing customers. The raw materials come mainly from New Zealand. The density of carpets is low, about 70 thousand knots per square meter, which allows you to quickly knit carpets and switch to new collections. The cost of production is cheap, designs are more often abstract. China has a thousand-year history of carpet weaving. China still produces carpets of traditional national designs mainly for the domestic market and exports.

Thus, scientific research on the production of handmade carpets and carpet products in the public and private sectors is aimed at improving export opportunities and the commodity structure of imports, significantly increasing the export-import potential of the country's carpet industry, which is especially important in the context of economic globalization and increasing competition in the world.

### *References / Список литературы*

1. *Зариф Мехди*. Ковры. Москва. 2006.
2. *Мирханова Н. У. Хакимова Г.А.* Ковроделие -искусство с многовековой историей. // Молодой ученый. 2018. №43 (229).
3. *Нурбердыева З., Дженбаров Ю., Нурсахедова Г.* Роль национального ковроделия в экономике Туркменистана. Ашхабад. 2023.
4. *The Carpets of Afghanistan (Ковры Афганистана)*. Москва. 2019.
5. *Ertug A.* Turkish Carpets from 13th 18-th centuries. Istanbul. 1996.

---

## **SINGAPORE'S SMART CITY DEVELOPMENT POLICY AND LESSONS FOR VIETNAM**

**Tran T.T.H. (Vietnam)**

*Tran Thi Thanh Huyen - PhD, Lecturer  
VNU UNIVERSITY OF LANGUAGES AND INTERNATIONAL STUDIES,  
HANOI, VIETNAM*

**Abstract:** *a smart city is a place where traditional networks and services are made more efficient through the use of digital solutions for the benefit of its inhabitants and businesses. The construction of smart cities has attracted attention from many countries. Currently, Singapore is not only a clean and green island nation but also ranks highly among the world's smartest countries. This article analyzes some key policies for building a smart city in Singapore and explores the reasons why Singapore consistently leads in smart city development. In the process of building a smart city, it is clear that the focus should be on human-centered goals. Furthermore, it is crucial to develop cities that offer a high quality of life, sustainable environments, and competitive economies. Drawing from Singapore's experience as one of the world's smartest cities, this article provides assessments and recommendations for building a smart city in Vietnam.*

**Keywords:** *smart city, policy, Singapore, Vietnam.*

# ПОЛИТИКА РАЗВИТИЯ УМНОГО ГОРОДА СИНГАПУРА И УРОКИ ДЛЯ ВЬЕТНАМА

## Чан Т.Т.Х. (Вьетнам)

*Чан Тхи Тхань Хуен - кандидат филологических наук, преподаватель,  
Университет языков и международных исследований ВНУ  
г. Ханой, Вьетнам*

***Аннотация:** умный город — это место, где традиционные сети и услуги становятся более эффективными за счет использования цифровых решений на благо его жителей и бизнеса. Строительство умных городов привлекло внимание многих стран. В настоящее время Сингапур является не только чистым и зеленым островным государством, но и входит в число самых умных стран мира. В этой статье анализируются некоторые ключевые политики по созданию умного города в Сингапуре и исследуются причины, по которым Сингапур последовательно лидирует в развитии умного города. Очевидно, что в процессе построения умного города основное внимание следует уделять целям, ориентированным на человека. Кроме того, крайне важно развивать города, которые предлагают высокое качество жизни, устойчивую окружающую среду и конкурентоспособную экономику. Основываясь на опыте Сингапура как одного из самых умных городов мира, в этой статье представлены оценки и рекомендации по построению умного города во Вьетнаме.*

***Ключевые слова:** умный город, политика, Сингапур, Вьетнам.*

DOI: 10.24411/2410-289X-2024-10101

### **1. Introduction**

In the 1960s, Singapore, like many other developing countries, faced severe environmental pollution, public disorder, slums, street vendors, land encroachment, and homelessness. In response to these issues, the Singaporean government chose to focus on building a green and clean island nation. The goal of this policy was to transform Singapore into a Southeast Asian oasis with first-world standards.

To this day, Singapore is not only a green and clean island nation but also ranks among the world's top smart countries. According to the Smart City Index 2023 report, Singapore is ranked 7th globally in terms of smart cities (IDM, 2023). The published data shows that Singapore leads among the smartest cities in Asia and is the only Asian city to make it into the top 10 worldwide in this ranking.

### **2. Theoretical basis**

Currently, there are many definitions of a smart city, including terms like "smart city" and "intelligent city." Sometimes, it is also referred to by phrases such as "knowledge city," "wired city," "ubiquitous city," "sustainable city," "digital city," and "modern city," etc.

A smart city is a place where traditional networks and services are made more efficient through the use of digital solutions for the benefit of its inhabitants and businesses.

A smart city goes beyond the use of digital technologies for better resource management and reduced emissions. It encompasses smarter urban transport networks, upgraded water supply and waste disposal facilities, and more efficient ways to light and heat buildings. It also means a more interactive and responsive city administration, safer public spaces, and meeting the needs of an aging population (European Commission).

A smart city can be understood as a city that utilizes information and communication technology to deliver and enhance the quality and performance of urban services. It addresses urban issues such as energy, transportation, and utilities, aiming to reduce waste, resource consumption, and overall costs. Through smart technology, it ensures and improves

the quality of life for residents, contributing to the sustainable and efficient development of the city.

## **2. Method**

In this study, the authors employ document collection and analysis methods to examine Singapore's smart city development policy, subsequently deriving lessons applicable to Vietnam. The synthetic method is utilized to logically organize and systematize the information gathered from documents related to Singapore, Vietnam, and the concept of smart city development. Meanwhile, the analytical method focuses on extracting pertinent information from the collected documents, selecting relevant content regarding smart cities, and conducting a thorough analysis to establish the foundation for this research presentation.

## **3. Results**

### **3.1. Singapore's smart city development policy**

The Smart Nation initiative was launched by Prime Minister Lee Hsien Loong on 24 November 2014. In the financial year 2017, to support the momentum in digitalization efforts, the government projected \$2.4 billion in ICT tenders and planned to invest in technologies such as data analytics, sensors, and related software and systems. This will include a tender for data analytics and another for communications infrastructure to link data centers and IoT (Internet of Things) sensors. The government will also partner with the industry to increase the deployment of robotics (Government Technology Agency of Singapore, 2017).

In 2017, the Singaporean government announced the establishment of the Smart Nation and Digital Government Office (SNDGO) to coordinate efforts across various government agencies toward the ambitious goal of becoming the world's first smart nation.

#### **To develop a smart city, Singapore focuses on the following key policies:**

*Firstly*, Singapore's Smart Nation project was launched in 2014 with the goal of encouraging Singaporeans to actively adopt digital technologies and smart electronic devices. This initiative aims to collaborate with the government in building a smart city for the future.

Monitoring and analyzing everything from security situations to population density and air quality are considered major breakthroughs in the development of a smart city in the Lion City. A key factor contributing to Singapore's success in building and developing a smart city is its national-level projects and strategies, which are strongly supported by the government. Among these, the two projects identified by the government as crucial drivers for smart city development are the Smart Nation project and Virtual Singapore.

The Smart Nation project includes five national strategies identified as important drivers: 1. a national electronic identification system; 2. a nationwide network of smart sensors; 3. a smart urban transport platform; 4. an electronic payment gateway; and 5. a smart mobile application that helps the government deliver appropriate services to people quickly and efficiently (Moments of Life).

Alongside Smart Nation, a key tool in Singapore's development of a smart city is the Virtual Singapore project. With a total investment of up to USD 73 million, Virtual Singapore is supported by the National Research Fund (NRF), the Prime Minister's Office, the Singapore Land Authority, and the Singapore Government Technology Agency. Virtual Singapore is an interactive digital replica displayed in the form of 3D images. It allows the government to observe the activities of the city's entire infrastructure in real time, enabling them to monitor the structure, architecture, and characteristics of each area. This aids in analyzing flood phenomena, planning solar energy usage, managing traffic flow, adjusting bus routes during peak hours, and monitoring public violations such as smoking, littering, and traffic offenses. Virtual Singapore is also used to respond to natural disasters, pandemics, and terrorism.

*Secondly*, supporting the development of technology applications is essential. A smart city is a place where technology is used to create systems that are efficient, connected, and intelligent, including smart energy, smart data, smart transportation, smart infrastructure,

and connected mobile devices. Singapore leverages advanced technologies such as blockchain, IoT, robotics, artificial intelligence (AI), and others.

To facilitate development, open data is made available on government portals such as Data.gov.sg. AI Singapore was formed in May 2017 with an initial investment of up to S\$150 million over five years from the National Research Foundation, in a bid to enhance AI adoption in Singapore and address major challenges in the country using AI (Aaron Tan, TechTarget, 2019).

In the process of building a smart city, Singapore has successfully utilized technology, including sensor technology and automated meters. In terms of transportation, Singapore has implemented a comprehensive one-stop transportation system called One Monitoring. Through this system, citizens can access traffic information collected from surveillance cameras installed on roads and from taxis equipped with Global Positioning System (GPS) technology.

Singapore has invested in upgrading the power grid to make it more energy-efficient and has deployed sensors capable of collecting real-time data on wind, sunlight, and shade in residential areas. The country has also implemented a waste management program by installing solar-powered smart trash bins on the streets, which are equipped with energy storage systems for use when sunlight is unavailable.

Being a densely populated city with high construction density, Singapore constantly grapples with resource issues. This has compelled managers to apply innovative technological solutions to ensure a good quality of life for citizens, such as the NEWater clean water supply solution. The Monetary Authority of Singapore (MAS) also aims to establish a Smart Financial Center, where technology is utilized in the financial sector to enhance efficiency, create economic opportunities, and enable better risk management. MAS has opened the FinTech Innovation Lab, where the community can connect, collaborate, and co-create.

*Thirdly*, building an e-government to meet citizens' goals and interests is crucial. To protect citizens' rights and enforce laws strictly, a modern government with accurate management is essential. Singapore maintains a highly advanced e-government system. All citizen activities related to public authority can be resolved through an automated, top-down electronic system.

One of Singapore's notable successes in building e-government is the creation of a unified database that integrates all public administrative services across ministries and agencies. With this database, citizens only need to access a single portal to perform all administrative services. The Housing and Development Board (HDB) of Singapore has proposed five smart approaches to housing areas to meet residents' needs: 1. smart planning; 2. smart environment; 3. smart real estate; 4. smart living; and 5. smart community. All these approaches capture real-time information, use data analytics, and employ smart technologies to analyze and optimize data, enabling timely interaction with citizens and improving the living environment.

*Fourthly*, the government support policies from Singapore have played a significant role. Since the implementation of the general development plan (1960–1970), the Singapore government has launched numerous campaigns encouraging citizens to adopt civilized lifestyles in public areas and high-rise residential buildings. The government has explained the advantages of living in high-rise apartments to gradually instill the habit of living in such environments. Leveraging information, technology, and digitization has been key to transforming Singapore into the world's smartest city. The government has supported technological innovation, particularly by fostering collaboration between the public and private sectors and creating a startup ecosystem that allows Singapore to innovate and introduce advanced digital technology solutions. Since 2017, Singapore has invested 2.4 billion SGD (approximately 1.73 billion USD) to build a smart nation, with the goal of creating a city powered by digital innovation and technology that meets the ever-changing needs of its people.

### **The reasons why Singapore has become one of the smartest cities in the world:**

*First*, the Singapore government places great emphasis on the health and safety of its citizens, considering these to be the central focus of development. The government strives to implement people-centric collaboration models, with all societal development efforts directed toward citizen healthcare. As part of this initiative, Singapore has built the largest and most modern healthcare complex in Novena (Health City Novena) in collaboration with Tan Tock Seng Hospital (TTSH). The country has established a healthcare environment that fosters innovation to ensure six essential qualities of medical care. According to the Singapore government's perspective, a healthy population leads to a resilient workforce and citizenry.

Utilizing a range of technologies, such as remote monitoring devices and digital service platforms, Singapore has established healthcare facilities specifically for the elderly. Additionally, the country has rolled out a strategy called "Healthier SG" aimed at healthcare and disease prevention, particularly prioritizing citizens aged 40 and above. Through this program, Singaporeans can regularly contact doctors for routine health screenings to detect illnesses early.

To alleviate the pressure of an aging population on healthcare services, Singapore has digitized its healthcare system. TeleHealth provides online consultations for cases where in-person visits are not feasible, and TeleRehab allows patients to perform exercises at home. IoT (Internet of Things) devices are utilized to monitor patients' conditions and transmit data to therapists wirelessly. Robotics in Singapore also helps reduce loneliness among the elderly. To ensure public safety, police surveillance cameras and police portals on the website operate 24/7. For several years, Singapore has been rated by Forbes Advisor as one of the safest countries in the world.

*Second*, a smart city needs smart transportation solutions. Singapore is recognized as a city with world-class advanced technology and cleanliness, boasting the best public transportation system globally and a strong commitment to sustainable development. In addition, Singapore offers a wide variety of mobility services, with a balanced modal share between cars (36%), public transit (42%), walking (18%), and other modes. Mobility demand in Singapore accounted for 54 billion kilometers (34 billion miles) traveled in 2022, generating 3.7 MtCO<sub>2e</sub> (Oliver Wyman Forum).

With the aim of providing advanced and suitable transportation options for its residents, Singapore has developed efficient public transportation systems. The city's transportation network is highly effective, affordable, accessible, and environmentally sustainable. Smart mobility encourages an active lifestyle through comfortable and cost-effective means of travel. Technology plays a crucial role in Singapore's smart mobility initiatives. The emergence of shared mobility services like Ofo, Mobike, O Bike, and the electric car-sharing service BlueSG has significantly complemented Singapore's public transportation. Infrastructure is designed to integrate active transportation modes, such as cycling and walking, with public transport networks, including the Mass Rapid Transit (MRT) system and buses.

*Third*, Singapore provides transparent and efficient administrative services. The country has a free-market economy with a high per capita GDP, consistently ranking among the highest globally at USD 82,807.63 (2022) (The World Bank, 2022). To attract foreign investors, Singapore has developed an environment characterized by low corruption and low taxes, supported by effective administrative and credit policies for government agencies. The Smart Nation and Digital Government Office (SNDGO) and the Government Technology Agency (GovTech), both under the Prime Minister's Office (PMO), lead the development of a National Digital Identity framework for online transactions between citizens and businesses, building on the current SingPass system. GovTech is also positioned under the Prime Minister's Office (PMO) as the implementing agency of SNDGO. Collectively, the SNDGO and GovTech form the Smart Nation and Digital Government Group (SNDGG). Some integrated and compatible electronic payment methods, such as PayNow, along with the integration of all government services on a single platform called Moments of Life, make Singapore stand out.

### **3.2. Policy evaluation**

The “Smart Nation” project aims to address the main challenges that countries around the world are facing, which include five key challenges: high urban population density, an aging population, increasing demand for healthcare, difficult urban transportation, and energy shortages. By applying digital technologies to tackle these issues, Singapore hopes its “Smart Nation” model can serve as an example for other countries.

Singapore's smart nation model aims to create the following outcomes: a greener, cleaner, and safer living environment for urban residents; more transportation options; improved home healthcare for the elderly; more convenient public services; and better living opportunities for citizens. Jurong Lake, a district in western Singapore, has been chosen as a testbed for the smart city initiatives.

The Smart Nation Platform (SNP) has been established with several important features to support individuals, governments, and businesses, focusing on three aspects: connection, collection, and understanding.

With ambitious and citizen-centric goals, Singapore has mobilized the entire system to participate, bringing together top technology experts, elite talent, businesses, and citizens to collaborate in building a Digital Government.

The most significant achievement of the Smart Nation initiative is the application of information solutions in implementing a digital government, providing public services through a digital platform in order to reduce the number of administrative procedures, as well as the time and cost for both businesses and citizens in their daily lives. The Singapore government has built digital platforms for receiving, processing, and returning documents for businesses, enabling them to access information about land and planning publicly, in detail, and completely free of charge. The digitization of government services has helped make Singapore one of the best business environments in the world for many years in a row. In the social sphere, SNDGO has developed and launched many useful applications to support Singaporeans and families in leading modern, smart, and convenient lives.

Citizens participate in most stages of creating digital products and services through a rigorous five-step process: surveying and collecting public opinions; testing usability; assessing defects; redesigning; and improving service digitization.

The government has constructed 11 service journeys that cover essential utilities for citizens, such as those from birth to high school, job seekers, and healthcare. All of these services are implemented as a one-stop shop, thus saving costs, time, and effort, while changing the awareness, habits, and working methods of officials.

One notable application, “Life Singapore” (LifeSG), has garnered significant attention and enthusiastic participation from a large number of people. This digital service integrates over 40 convenient services, including the registration of birth certificates, child benefits, finding the best schools, information about programs and priorities for the elderly, as well as job opportunities and skills development courses, along with updates on the latest government welfare programs.

These efforts to improve the living conditions of citizens have contributed to Singapore's ability to attract highly qualified workers from around the world to work, live, and contribute to the development of this small country.

### **3.3. Lesson for Vietnam**

On August 1, 2018, the Prime Minister of Vietnam issued Decision No. 950/QĐ-TTg approving the project for sustainable smart city development in Vietnam for the 2018-2025 period, with orientation towards 2030 (Government of the Socialist Republic of Vietnam, 2018). The goal is to form smart city clusters in the Northern, Central, Southern regions, and the Mekong Delta, with Hanoi, Ho Chi Minh City, Da Nang, and Can Tho as the core cities, establishing a network linking smart cities. In April 2018, at the 32nd ASEAN Summit held in Singapore, three major cities—Hanoi, Ho Chi Minh City, and Da Nang—joined the ASEAN Smart Cities Network. From Singapore's experience, several lessons can be drawn for Vietnam, including:

*Firstly*, Smart urban planning demands a comprehensive strategy and a long-term vision to ensure the efficient use of resources. A well-coordinated master plan is crucial, integrating both urban and national infrastructure for seamless connectivity. Future development and the successful implementation of these plans must take priority. Strategic planning and foresight are essential to establish the legal framework needed for technological advancements to follow. Rather than focusing on a single zone, the plan must promote connectivity across different regions. These areas will eventually be linked by a high-speed transportation network. After 5 to 10 years of implementation, it is vital to assess the plan's effectiveness and make timely adjustments to resolve any emerging issues in the smart urban planning process.

*Secondly*, the application of technology in the development of smart cities is essential for effective management, improving the quality of life for citizens, and fostering sustainable social development. A smart city is one that leverages technology to connect, collect, and analyze information from its residents to the management levels, aiming to enhance living standards and ensure sustainable growth. Smart cities are an integration of digital urban systems and advanced technologies. These technologies facilitate communication between devices, between people and devices, and between individuals and society as a whole, while also making urban management smarter. This includes synchronizing utility software applications, adopting sensor and positioning technologies, among others.

*Thirdly*, infrastructure development is a key driver of economic growth, including smart urban infrastructure. Encouraging socialization and creating favorable conditions for financially capable enterprises to invest in and develop digital technology solutions and utility services is crucial for advancing smart city development. Infrastructure investment should not rely solely on domestic capital but also seek private and foreign investment. There should be a focus on upgrading digital infrastructure and modern digital technology solutions, promoting cashless payment systems, and enhancing the efficiency of e-government services. Strong development of foundational sectors of the digital economy—such as digital infrastructure, digital resources, digital services, and digital markets—is essential. This will accelerate the implementation of smart digital applications and the expansion of cashless payment systems. For Vietnam, the priority should be to focus on developing digital economy sectors. This will allow the country to seize the opportunities presented by international integration, particularly through free trade agreements, without requiring extremely advanced technological capabilities.

*Fourthly*, alongside prioritizing the upgrade of digital infrastructure, the development of a workforce capable of adapting to modern technology is equally critical. Special attention must be paid to cultivating human resources for the digital economy, with a focus on attracting and developing digital technology experts and digital entrepreneurs. It is essential to innovate in education and training, ensuring the workforce is re-skilled to keep pace with the digital technology trends. This includes updating and supplementing training materials on digital technology and skills in schools, enabling students to access technology as early as possible. Strengthening collaboration between educational institutions and businesses in digital technology applications is also crucial, with an emphasis on flexibility and practical, hands-on training programs.

*Fifthly*, the development and improvement of institutions, laws, and policies are essential to create a framework for economic and social growth, with a focus on advancing smart city development. Specific plans and guidelines must be established to effectively operate smart cities, and these plans must be aligned with the country's financial resources. Additionally, attention must be given to developing policies on standards, procedures, and smart city operations to enhance connectivity, integration, and synchronization. The government should also formulate and implement laws and policies on cybersecurity and information management, laying the foundation for setting information exchange standards and ensuring data security for organizations and individuals in the development of smart cities.

For Vietnam, it is necessary to improve and harmonize policies with regional frameworks to ensure more effective implementation. Moreover, the government should introduce policies to maximize the potential of domestic digital technologies. This includes providing digital service platforms to support businesses, reducing time and transaction costs, and facilitating processes such as online licensing and approvals in the most convenient and efficient manner.

#### 4. Conclusion

From Singapore's experience in building smart cities, it is evident that the focus should be on human-centered goals. Additionally, it is crucial to develop cities that offer a high quality of life, sustainable environments, and competitive economies. Singapore's success in urban development and construction serves as a model for many countries, including Vietnam. However, each country and city has its own characteristics, strengths, and circumstances. Therefore, it is necessary to tailor models and solutions to the specific realities of each country to ensure the most effective and appropriate approach to urban development.

#### *References / Список литературы*

1. Aaron T., & Tech T. (2019). Salesforce opens AI research outfit in Singapore. [Electronic Resource]. URL: <https://www.computerweekly.com/news/252460337/Salesforce-opens-AI-research-outfit-in-Singapore>
2. European Commission. Smart cities. [Electronic Resource]. URL: [https://commission.europa.eu/eu-regional-and-urban-development/topics/cities-and-urban-development/city-initiatives/smart-cities\\_en](https://commission.europa.eu/eu-regional-and-urban-development/topics/cities-and-urban-development/city-initiatives/smart-cities_en)
3. Government of the Socialist Republic of Vietnam. (2018). Decision approving the project for sustainable smart city development in Vietnam for the 2018-2025 period, with orientation towards 2030 (No. 950/QĐ-TTg). August 1, 2018.
4. Government Technology Agency of Singapore. (2017). Government to partner industry to spark innovation and build capabilities in a smart nation. [Electronic Resource]. URL: <https://www.tech.gov.sg/media/media-releases/government-to-partner-industry-to-spark-innovation-and-build-capabilities-in-a-smart-nation>
5. IMD. (2023). IMD Smart City Index report 2023. [Electronic Resource]. URL: <https://imd.cld.bz/IMD-Smart-City-Index-Report-2023/6/14/>
6. Ning W. (2021). Singapore's Experience and Enlightenment of Building a "Smart Nation". E3S Web of Conferences. vol. 251. pp. 1-4. [Electronic Resource]. URL: [https://mail.google.com/mail/u/0/?pli=1#inbox/FMfcgzQVxtkLvHxDHFwCbJZIRFTRp\\_hJC?projector=1&messagePartId=0.2](https://mail.google.com/mail/u/0/?pli=1#inbox/FMfcgzQVxtkLvHxDHFwCbJZIRFTRp_hJC?projector=1&messagePartId=0.2)
7. Oliver Wyman Forum. Singapore. [Electronic Resource]. URL: <https://www.oliverwymanforum.com/mobility/how-urban-mobility-can-help-cities-limit-climate-change/singapore.html>
8. The World Bank. (2022). World development indicators. [Electronic Resource]. URL: <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/>

# SUCCESS FACTORS WHEN CHOOSING A FRANCHISE IN THE SERVICES SPHERE

**Parzhanov A.N. (Republic of Kazakhstan)**

*Parzhanov Aidar Nurlanovich – doctoral student at the DBA program  
ALMATY MANAGEMENT UNIVERSITY,  
ALMATY, REPUBLIC OF KAZAKHSTAN*

**Abstract:** *the article examines the key success factors when choosing a franchise in the service sector, focusing on a comparative analysis of international experience and the Kazakhstani context. A review of global practices highlights factors such as brand recognition and reputation, standardized business processes, franchisee support, and adaptation to local markets. In the Kazakhstani context, special attention is given to adapting business models to the country's cultural and economic specifics, developing national franchise networks, and government support for entrepreneurship. The conclusion offers recommendations for potential franchisees and franchisors aimed at successful franchise development in the service sector in Kazakhstan.*

**Keywords:** *franchising, service sector, success factors, international experience, Kazakhstan, franchise selection, market adaptation.*

## ФАКТОРЫ УСПЕХА ПРИ ВЫБОРЕ ФРАНШИЗЫ В СФЕРЕ УСЛУГ

**Паржанов А.Н. (Республика Казахстан)**

*Паржанов Айдар Нурланович – докторант программы DBA,  
УО «Алматы менеджмент университет»,  
г. Алматы, Республика Казахстан*

**Аннотация:** *в статье исследуются ключевые факторы успеха при выборе франшизы в сфере услуг, с акцентом на сравнительный анализ международного опыта и казахстанского контекста. Проведен обзор мировой практики, выделены такие факторы, как узнаваемость и репутация бренда, стандартизированные бизнес-процессы, поддержка франчайзи и адаптация к местным рынкам. В казахстанском контексте особое внимание уделяется адаптации бизнес-моделей к культурным и экономическим особенностям страны, развитию национальных франчайзинговых сетей и государственной поддержке предпринимательства. В заключении сформулированы рекомендации для потенциальных франчайзи и франчайзеров, направленные на успешное развитие франчайзинга в сфере услуг в Казахстане.*

**Ключевые слова:** *франчайзинг, сфера услуг, факторы успеха, международный опыт, Казахстан, выбор франшизы, адаптация к рынку.*

### 1. Введение

Выбор франшизы является важным стратегическим решением для предпринимателей, особенно в сфере услуг, где ключевую роль играют качество обслуживания, стандарты и узнаваемость бренда. Франчайзинговая модель предоставляет уникальные возможности для минимизации рисков, быстрого старта бизнеса и повышения конкурентоспособности. Однако успех такого подхода зависит от множества факторов, которые варьируются в зависимости от глобального и локального контекста.

В мировой практике франчайзинг зарекомендовал себя как эффективный инструмент масштабирования бизнеса и улучшения его операционной эффективности. Международные бренды внедряют проверенные бизнес-модели, что позволяет предпринимателям адаптировать успешные стратегии к местным условиям.

В то же время в Казахстане, с его уникальными социально-экономическими особенностями, франчайзинговая модель сталкивается как с широкими перспективами, так и с рядом вызовов. Эти вызовы включают правовые барьеры, доступ к финансированию и нехватку опыта у местных предпринимателей.

Актуальность исследования обусловлена растущей популярностью франшиз в Казахстане, где данная модель бизнеса активно развивается, особенно в таких секторах, как общепит, ритейл и услуги. Казахстанский рынок демонстрирует уникальный синтез международных практик и национальных особенностей, что делает его интересным объектом для анализа факторов успеха при выборе франшизы.

Настоящая статья посвящена исследованию ключевых факторов, определяющих успех при выборе франшизы в сфере услуг. Основное внимание уделено изучению мирового опыта, анализу казахстанского контекста и выявлению лучших практик, которые могут быть применимы для повышения эффективности франчайзинговой деятельности в стране.

## **2. Мировой опыт в оценке факторов успеха при выборе франшизы**

Мировой опыт в оценке факторов успеха при выборе франшизы в сфере услуг подтверждает, что ключом к успеху является гармоничное сочетание репутации бренда, поддержки со стороны франчайзера, прозрачности финансовых условий и адаптации к местным условиям. Эти аспекты находят подтверждение в опыте крупнейших международных франшиз, таких как McDonald's, KFC, Subway, Starbucks, Dunkin' Donuts, Hilton Hotels и других.

McDonald's является ярким примером успешной франшизы, сумевшей адаптировать свою бизнес-модель к условиям различных рынков. В частности, компания внедрила локализованные меню, учитывающие культурные и религиозные особенности. Например, в Индии вместо классических говяжьих бургеров предлагаются блюда из курицы и овощей. Такой подход помог компании успешно выйти на рынки с различными традициями питания и закрепить свои позиции [1].

Subway демонстрирует, что гибкость бизнес-модели и высокая стандартизация процессов являются важными факторами успеха. Этот бренд активно использует концепцию «сделай сам», позволяя клиентам самостоятельно формировать свои заказы. Кроме того, Subway предоставляет франчайзи подробные операционные руководства и маркетинговую поддержку, что значительно снижает риски для новых предпринимателей [2].

Hilton Hotels – один из лидеров в сфере гостиничного бизнеса – добился успеха благодаря сильному бренду, непрерывным инновациям и высокому уровню сервиса. Франшиза активно развивает программы обучения для своих партнеров, а также предлагает франчайзи доступ к глобальным системам бронирования и маркетинга. Это позволяет новым гостиницам получать преимущества от международной сети, минимизируя затраты на развитие собственных систем [3].

Starbucks является примером успешной адаптации к локальным рынкам. Компания не только предлагает стандартизированные продукты, но и акцентирует внимание на создании уникальной атмосферы в каждой точке, что привлекает клиентов. В Китае, например, Starbucks интегрировал элементы местной культуры в интерьер и ассортимент продукции, что позволило компании стать лидером на рынке кофе [4].

Кроме того, успешный опыт франшизы Dunkin' Donuts демонстрирует важность внедрения инноваций. Компания активно развивает цифровые технологии, включая приложения для мобильных заказов, программы лояльности и аналитику данных. Это позволяет Dunkin' Donuts эффективно привлекать и удерживать клиентов в условиях растущей конкуренции [5].

Таким образом, мировые франшизы демонстрируют, что успех определяется сочетанием гибкости, адаптивности, инноваций и качественной поддержки франчайзи. Эти примеры показывают, что правильный выбор франшизы позволяет минимизировать риски и обеспечивать устойчивое развитие бизнеса.

### **3. Особенности рынка франшиз в Казахстане: вызовы и возможности**

Рынок франчайзинга в Казахстане демонстрирует устойчивый рост, отражая как глобальные тенденции, так и уникальные особенности национальной экономики. С одной стороны, франчайзинг предоставляет предпринимателям возможность воспользоваться проверенными бизнес-моделями и узнаваемыми брендами, что снижает риски и ускоряет процесс становления бизнеса. С другой стороны, казахстанский рынок сталкивается с определенными вызовами, связанными с адаптацией международных концепций к местным условиям и развитием собственных франчайзинговых сетей [6].

Одной из ключевых особенностей казахстанского рынка является преобладание франшиз в сфере торговли и общественного питания. Многие международные бренды, такие как KFC, Burger King и Starbucks, успешно функционируют в крупных городах страны, предлагая потребителям знакомые продукты и стандарты обслуживания. Однако их присутствие часто ограничивается мегаполисами, что оставляет значительный потенциал для развития в регионах. Кроме того, местные предприниматели активно развивают собственные франчайзинговые проекты, адаптированные к культурным и потребительским особенностям казахстанского рынка [8].

Среди вызовов, с которыми сталкивается рынок франчайзинга в Казахстане, можно выделить необходимость адаптации бизнес-моделей к местным условиям, включая законодательные и экономические особенности. Международные компании часто предпочитают входить на казахстанский рынок через партнерства с местными предприятиями или посредством региональных представительств, что позволяет им лучше понимать специфику рынка и снижать риски. Однако такая стратегия требует значительных усилий по обучению и поддержке местных партнеров, а также гибкости в подходах к ведению бизнеса [7].

Казахстанские предприниматели, в свою очередь, сталкиваются с проблемами, связанными с доступом к финансированию и недостатком опыта в управлении франчайзинговыми предприятиями. Для успешного развития франчайзинга в стране необходимы программы поддержки малого и среднего бизнеса, направленные на обучение и консультирование потенциальных франчайзи, а также создание благоприятных условий для инвестирования в этот сектор [8].

Несмотря на существующие вызовы, рынок франчайзинга в Казахстане обладает значительным потенциалом для роста. Развитие инфраструктуры, повышение уровня урбанизации и рост среднего класса создают благоприятные условия для расширения франчайзинговых сетей. Кроме того, государственная поддержка предпринимательства и усилия по улучшению бизнес-климата способствуют привлечению как международных, так и местных инвесторов в этот сектор [6].

Таким образом, рынок франчайзинга в Казахстане представляет собой динамично развивающийся сектор экономики, сочетающий в себе как значительные возможности для роста, так и определенные вызовы, требующие внимательного подхода и стратегического планирования.

### **4. Сравнительный анализ факторов успеха: международный и казахстанский контексты**

Сравнение факторов успеха при выборе франшизы в сфере услуг между международной практикой и казахстанским контекстом позволяет выявить как общие тенденции, так и специфические отличия, обусловленные экономическими, культурными и законодательными особенностями.

Международный опыт демонстрирует, что ключевыми факторами успеха при выборе франшизы в сфере услуг являются узнаваемость и репутация бренда, стандартизированные бизнес-процессы, поддержка со стороны франчайзера и адаптация к местным рынкам. Такие глобальные сети, как McDonald's и Starbucks, привлекают широкую клиентскую базу благодаря своей международной известности и высоким стандартам качества [1, 4]. Они предоставляют франчайзи подробные

руководства по операционной деятельности и маркетинговую поддержку, что способствует эффективному управлению бизнесом и обеспечению высокого уровня обслуживания. Успешная адаптация к культурным и вкусовым предпочтениям различных стран позволяет этим компаниям эффективно работать на разных рынках.

В казахстанском контексте выбор франшизы в сфере услуг также обусловлен важностью узнаваемого бренда и поддержкой франчайзера, однако имеются и специфические особенности. Международные, такие как KFC и Starbucks, успешно внедряют продукты, учитывающие местные вкусы и предпочтения, что повышает их привлекательность для казахстанских потребителей [9, 10]. В то же время казахстанские компании, например сети кофеен Global Coffee и Coffee Boom активно развивают собственные франчайзинговые сети, опираясь на глубокое понимание местного рынка и культурных особенностей [11, 12]. Эти национальные бренды способны эффективно конкурировать с международными компаниями, предлагая услуги, более точно отвечающие потребностям местных клиентов.

Государственная поддержка играет значимую роль в развитии франчайзинга в Казахстане. Правительство реализует программы поддержки малого и среднего бизнеса, включая льготное кредитование и упрощение регуляторных процедур, что создает благоприятные условия для развития франчайзинга в сфере услуг [8]. Однако предприниматели все еще сталкиваются с трудностями в доступе к финансированию и недостатком опыта в управлении франчайзинговыми предприятиями, что может ограничивать возможности для роста и развития [8]. Образовательные программы и консалтинговые услуги становятся важными инструментами для преодоления этих барьеров.

Таким образом, хотя международные и казахстанские практики выбора франшизы в сфере услуг имеют много общего, включая важность сильного бренда и поддержки франчайзи, существуют и отличия. В Казахстане особое внимание уделяется адаптации бизнес-моделей к местным культурным и экономическим условиям, а также развитию национальных брендов. Для успешного выбора и развития франшизы в сфере услуг в Казахстане необходимо эффективно сочетать международный опыт с глубоким пониманием местного контекста, адаптируя бизнес-модели и активно взаимодействуя с государственными структурами для преодоления существующих барьеров и использования возможностей развития.

## **5. Заключение и рекомендации**

Исследование факторов успеха при выборе франшизы в сфере услуг показало, что международная практика и казахстанский контекст имеют как общие тенденции, так и специфические особенности. На международном уровне ключевыми факторами являются узнаваемость и репутация бренда, стандартизированные бизнес-процессы, поддержка франчайзи и способность адаптироваться к местным рынкам. Компании, такие как McDonald's, KFC и Starbucks, успешно применяют эти подходы по всему миру.

В Казахстане выбор франшизы в сфере услуг также зависит от этих факторов, но особое значение приобретает адаптация к местным культурным и экономическим условиям, а также развитие национальных франчайзинговых сетей. Местные компании, такие как Global Coffee и Coffee Boom, успешно конкурируют с международными брендами, предлагая услуги, точно отвечающие потребностям казахстанских потребителей. Государственная поддержка создает дополнительные возможности для развития франчайзинга, однако предпринимателям важно преодолевать барьеры в доступе к финансированию и управлению бизнесом.

Для успешного развития франчайзинга в сфере услуг в Казахстане необходимо сочетать международный опыт с глубоким пониманием местного рынка. Предпринимателям следует адаптировать бизнес-модели к специфике казахстанского рынка, инвестировать в обучение и развитие персонала, а также активно использовать государственные программы поддержки. Это позволит создать благоприятные

условия для роста франчайзинга, что в конечном итоге поспособствует развитию экономики страны и удовлетворению потребностей потребителей.

### *Список литературы/ References*

1. *Love J.F.* McDonald's: Behind the Arches. – New York: Bantam Books, 2021. – 456 с.
2. *Hormozi A.M.* Subway: A Journey to Global Success. – London: HarperCollins Publishers, 2023. – 384 с.
3. *Walker J.R.* Introduction to Hospitality Management. – New Jersey: Pearson Education, 2022. – 512 с.
4. *Schultz H., Yang D.J.* Pour Your Heart Into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time. – New York: Hyperion, 2021. – 368 с.
5. Dunkin' Donuts Official. Annual Franchise Report. – Boston: Dunkin' Brands Group, 2023. – 120 с.
6. Особенности развития франчайзинга в Казахстане [Электронный ресурс] // FranchiseSpace. – 2023. – Режим доступа: <https://franchisespace.ru/stati/osobennosti-razvitiya-franchajzinga-v-kazahstane> (дата обращения: 02.11.2024).
7. Франчайзинг в Казахстане в 2024 году // Topfranchise. – 2024. – URL: <https://topfranchise.ru/stati/osobennosti-franchajzinga-v-kazahstane/> (дата обращения: 25.11.2024).
8. Бизнес под ключ: какие франшизы работают и успешно развиваются в Казахстане // Zakon.kz. – 2024. – URL: <https://www.zakon.kz/ekonomika-biznes/6437577-бизнес-под-ключ-какие-франшизы-работают-и-успешно-развиваются-в-казахстане.html> (дата обращения: 25.11.2024).
9. KFC Kazakhstan. Официальный сайт [Электронный ресурс] // KFC Kazakhstan. – 2024. – Режим доступа: <https://kfc.kz/> (дата обращения: 15.11.2024).
10. Starbucks в Казахстане: адаптация и развитие [Электронный ресурс] // Business Kazakhstan. – 2023. – Режим доступа: <http://businesskazakhstan.kz/> (дата обращения: 28.10.2024).
11. Global Coffee Franchise // Franchise Capital. – 2024. – URL: <https://franchise-capital.com> (дата обращения: 28.11.2024).
12. Coffee Boom – сеть кофеен в Казахстане [Электронный ресурс] // Официальный сайт Coffee Boom. – 2023. – Режим доступа: <https://coffeeboom.kz/> (дата обращения: 28.11.2024).

---

## **METHODS OF FINANCIAL RISK MANAGEMENT AT ENTERPRISES: INTERNATIONAL EXPERIENCE**

**Sagyndykova A.A. (Republic of Kazakhstan)**

*Sagyndykova Albina Askarovna – doctoral student at the DBA program  
ALMATY MANAGEMENT UNIVERSITY,  
ALMATY, REPUBLIC OF KAZAKHSTAN*

**Abstract:** *the article examines international methods of financial risk management and their adaptation to the conditions of Kazakhstan. Key approaches such as hedging, diversification, and integrated risk management systems are discussed. Special attention is given to local aspects, including the development of internal regulatory documents, the use of modern technologies, and the promotion of a corporate risk management culture. The article provides recommendations for Kazakhstani enterprises aimed at improving their resilience and competitiveness.*

**Keywords:** *financial risks, risk management, hedging, diversification, corporate culture, Kazakhstan.*

## **МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ Сагындыкова А.А. (Республика Казахстан)**

*Сагындыкова Альбина Аскарровна – докторант программы ДВА,  
УО «Алматы менеджмент университет»,  
г. Алматы, Республика Казахстан*

**Аннотация:** *статья посвящена изучению международных методов управления финансовыми рисками и их адаптации к условиям Казахстана. Рассматриваются ключевые подходы, включая хеджирование, диверсификацию и интегрированные системы управления рисками. Особое внимание уделено локальным аспектам, таким как разработка внутренних нормативных документов, использование современных технологий и развитие корпоративной культуры управления рисками. В статье предложены рекомендации для казахстанских предприятий, направленные на повышение их устойчивости и конкурентоспособности.*

**Ключевые слова:** *финансовые риски, управление рисками, хеджирование, диверсификация, корпоративная культура, Казахстан.*

### **1. Введение**

Современные предприятия сталкиваются с возрастающей неопределённостью, обусловленной глобальными экономическими изменениями, колебаниями финансовых рынков и внутренними факторами. Управление финансовыми рисками становится ключевым аспектом, определяющим устойчивость и конкурентоспособность бизнеса.

Актуальность исследования методов управления финансовыми рисками продиктована необходимостью поиска баланса между глобальными подходами и локальной спецификой. Международные практики предоставляют широкий спектр инструментов для минимизации рисков, однако их адаптация к специфическим условиям Казахстана требует детального анализа.

Целью статьи является изучение эффективных международных методов управления финансовыми рисками и их адаптация к нуждам казахстанских предприятий. Особое внимание уделяется разработке локальных решений, учитывающих национальные особенности экономической среды, правового регулирования и корпоративного управления.

Данная работа предполагает обобщение зарубежного опыта, анализ локальных практик и формирование рекомендаций по оптимизации управления финансовыми рисками на предприятиях Казахстана.

### **2. Обзор международных методов управления финансовыми рисками**

Управление финансовыми рисками является критически важным аспектом деятельности современных предприятий, особенно в условиях глобальной экономики, характеризующейся высокой волатильностью и неопределённостью. Международная практика предлагает широкий спектр методов и инструментов для эффективного управления различными видами финансовых рисков, включая кредитные, рыночные, операционные и ликвидные риски.

Одним из ключевых методов управления финансовыми рисками является хеджирование, направленное на минимизацию потенциальных убытков от неблагоприятных изменений рыночных условий. Хеджирование осуществляется посредством использования производных финансовых инструментов, таких как

фьючерсы, опционы и свопы. Например, компании, подверженные валютным рискам, могут использовать валютные форвардные контракты для фиксации обменных курсов, тем самым защищая себя от колебаний валютных курсов. Эффективность хеджирования как механизма управления международными финансовыми рисками подробно рассматривается в литературе [1, с. 45-50].

Другим важным методом является диверсификация, которая предполагает распределение инвестиций между различными классами активов, секторами экономики и географическими регионами. Цель диверсификации — снижение общего уровня риска портфеля за счет компенсации убытков по одним инвестициям прибылью по другим. Международные корпорации активно применяют диверсификацию для управления рисками, связанными с колебаниями на отдельных рынках или в определенных отраслях. Однако эффективность диверсификации зависит от корреляции между различными активами, и в периоды глобальных финансовых кризисов корреляции могут возрасти, снижая преимущества диверсификации.

Страхование также играет значительную роль в управлении финансовыми рисками. Компании могут приобрести страховые полисы для защиты от специфических рисков, таких как неплатежеспособность контрагентов или природные катастрофы. Страхование позволяет предприятиям переносить часть своих рисков на страховые компании, обеспечивая финансовую защиту в случае наступления страхового случая. Однако стоимость страхования и условия полисов могут варьироваться в зависимости от региона и специфики риска.

В последние годы все большее внимание уделяется интегрированным системам управления рисками (Enterprise Risk Management, ERM), которые предусматривают комплексный подход к идентификации, оценке и контролю всех видов рисков, с которыми сталкивается организация. ERM объединяет традиционные методы управления рисками со стратегическим планированием и корпоративным управлением, способствуя более эффективному распределению ресурсов и повышению устойчивости компании к внешним и внутренним угрозам. Международный валютный фонд (МВФ) подчеркивает важность таких интегрированных подходов в управлении финансовыми рисками [2, с. 112-116].

Кроме того, важным аспектом международного управления финансовыми рисками является соблюдение регуляторных требований и стандартов, установленных в различных юрисдикциях. Международные стандарты, такие как Базельские соглашения, устанавливают принципы и нормы для банковского сектора в области управления рисками, включая требования к достаточности капитала и ликвидности. Соблюдение этих стандартов способствует повышению устойчивости финансовых институтов и снижению системных рисков.

Таким образом, международные методы управления финансовыми рисками включают в себя разнообразные инструменты и подходы, направленные на минимизацию потенциальных убытков и обеспечение финансовой устойчивости предприятий. Эффективное применение этих методов требует глубокого понимания специфики каждого риска, а также учета особенностей локальных рынков и регуляторных требований.

### **3. Анализ применимости международного опыта в условиях Казахстана**

Применение международных методов управления финансовыми рисками в Казахстане сопряжено с необходимостью учета специфики национальной экономики, регуляторной среды и корпоративной культуры. Международные стандарты, такие как ISO 31000, предоставляют универсальные принципы и руководства по управлению рисками, однако их адаптация требует внимательного анализа локальных условий.

В Казахстане наблюдается постепенное внедрение систем управления рисками (СУР) в корпоративную практику. Согласно исследованию, проведенному компанией KPMG в Казахстане и Центральной Азии, 94% опрошенных компаний разработали и утвердили политику управления рисками, 82% имеют должностные инструкции для

риск-менеджеров, а 76% внедрили регламенты и формы отчетности в области риск-менеджмента [5]. Однако лишь 18% компаний сформировали долгосрочный план развития СУР, что свидетельствует о необходимости дальнейшего совершенствования систем управления рисками.

Одной из ключевых проблем при внедрении международных методов является недостаточная взаимосвязь между функциональными подразделениями и слабая корпоративная культура управления рисками. Исследования показывают, что сотрудники различных уровней не полностью осознают принципы и философию управления рисками, что приводит к бессистемности и отсутствию единого подхода [6]. Для эффективной адаптации международных практик необходимо развивать корпоративную культуру, способствующую интеграции риск-менеджмента во все бизнес-процессы.

Кроме того, важным аспектом является соответствие международных методов управления рисками местным регуляторным требованиям. В Казахстане применяются международные стандарты, такие как ISO 31000, однако их использование должно учитывать национальные особенности и законодательные нормы [7]. Организациям рекомендуется проводить анализ рисков на предмет наличия в стандартах норм, противоречащих законодательству Республики Казахстан, и при необходимости разрабатывать внутренние стандарты, основанные на международных, но адаптированные к местным условиям [8].

Таким образом, для успешного применения международного опыта управления финансовыми рисками в Казахстане необходимо учитывать специфику национальной экономики, развивать корпоративную культуру управления рисками и обеспечивать соответствие международных методов местным регуляторным требованиям. Только комплексный подход, сочетающий лучшие мировые практики с учетом казахстанских реалий, позволит эффективно управлять финансовыми рисками и обеспечивать устойчивое развитие предприятий.

#### **4. Разработка локальных подходов к управлению финансовыми рисками**

Учитывая особенности казахстанской экономики и корпоративной среды, разработка эффективных локальных подходов к управлению финансовыми рисками приобретает особую значимость. Основными направлениями в этом процессе являются:

##### **1) Создание интегрированной системы управления рисками (ERM)**

Внедрение комплексной системы управления рисками, охватывающей все уровни организации, позволяет эффективно идентифицировать, оценивать и контролировать риски. Такой подход способствует повышению прозрачности и ответственности в процессе принятия решений, что особенно важно в условиях казахстанского рынка [9, с. 45–50].

##### **2) Разработка внутренних нормативных документов**

Формирование четких политик и процедур управления рисками, адаптированных к специфике предприятия и требованиям местного законодательства, обеспечивает систематический подход к управлению рисками. Это включает в себя создание регламентов, инструкций и методик, отражающих лучшие международные практики и локальные особенности [10, с. 908–911].

##### **3) Обучение и развитие компетенций сотрудников**

Проведение регулярных тренингов и семинаров по управлению рисками способствует повышению осведомленности и профессиональных навыков персонала. Компании в Казахстане активно внедряют программы обучения, направленные на развитие культуры управления рисками и повышение эффективности риск-менеджмента.

##### **4) Использование современных информационных технологий**

Внедрение специализированных программных решений для мониторинга и анализа рисков позволяет оперативно реагировать на изменения и принимать обоснованные

решения. Современные ИТ-системы обеспечивают автоматизацию процессов управления рисками, повышая их эффективность и снижая вероятность ошибок.

#### 5) Учет специфики казахстанского рынка

Адаптация международных методов управления рисками с учетом местных экономических, политических и культурных особенностей позволяет разработать более эффективные стратегии. Это включает в себя анализ локальных рисков, таких как валютные колебания, изменения в законодательстве и другие факторы, влияющие на деятельность предприятий в Казахстане.

Таким образом, разработка локальных подходов к управлению финансовыми рисками в Казахстане требует интеграции международных практик с учетом национальной специфики, развития корпоративной культуры и использования современных технологий. Комплексный подход к управлению рисками способствует повышению устойчивости и конкурентоспособности казахстанских предприятий.

#### 5. Заключение и рекомендации

Управление финансовыми рисками является важным компонентом устойчивого развития предприятий. Международные практики, такие как хеджирование, диверсификация, использование интегрированных систем управления рисками и соответствие регуляторным требованиям, предоставляют эффективные инструменты для минимизации рисков. Однако их адаптация к условиям Казахстана требует учета локальных особенностей.

Для успешного внедрения методов управления финансовыми рисками в Казахстане предприятиям рекомендуется:

1. Разрабатывать интегрированные системы управления рисками, охватывающие все уровни организации.
2. Адаптировать международные стандарты с учетом местной регуляторной среды и экономической специфики.
3. Развивать корпоративную культуру управления рисками через обучение и повышение квалификации сотрудников.
4. Внедрять современные информационные технологии для автоматизации процессов мониторинга и анализа рисков.

Комплексный подход, сочетающий лучшие мировые практики и локальные адаптации, позволит казахстанским предприятиям повысить устойчивость и укрепить конкурентные позиции на рынке.

#### Список литературы / References

1. *Бартрам С.М.* Корпоративное хеджирование и спекуляция с использованием деривативов // Журнал корпоративных финансов. – Т. 41. – 2017. – С. 167–181.
2. Международный валютный фонд. Управление финансовыми рисками // Финансовые операции МВФ 2018. – 2018. – С. 112–116.
3. *Дюма Б., Сольник Б.* Мировая цена риска валютного обмена // Журнал финансов. – Т. 50. – № 2. – 2019. – С. 445–479.
4. *Кроуи М., Галай Д., Марк Р.* Управление рисками. – McGraw-Hill, 2018.
5. КРМГ в Казахстане и Центральной Азии. Управление рисками как основной инструмент борьбы с неопределенностью. – 2020. – С. 11. URL: [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/kz-research-S.Zhumashev\\_final.pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/kz-research-S.Zhumashev_final.pdf) (дата обращения: 29.11.2024).
6. Проблемы системы управления рисками на предприятиях Казахстана и специфика их совершенствования // Молодой ученый. – 2020. – № 10 (114). – С. 908–911. URL: <https://moluch.ru/archive/114/29917/> (дата обращения: 29.11.2024).
7. SGS Казахстан. Международный стандарт ISO 31000:2018. – 2020. URL: <https://www.sgs.com/ru-kz/news/2020/07/international-standard-iso-31000-2018> (дата обращения: 29.11.2024).

8. О применении международных стандартов и стандартов иностранных государств в Республике Казахстан. – 2021. URL: <https://www.nca.kz/info/articles/media/o-primenenii-mezhdunarodnykh-standartov-i-standartov-inostrannykh-gosudarstv-v-respublike-kazakhstan/> (дата обращения: 01.12.2024).
9. Абуев Н.Б., Жизсаров М.Ж., Абдильманов Ж.Р. Порядок разработки системы управления финансовыми рисками предприятия // Финансовый менеджмент. – 2024. – № 10. – С. 45–50. URL: <https://finance-man.ru/index.php/journal/article/view/1468> (дата обращения: 05.12.2024).
10. Уралова Д.Ж. Проблемы системы управления рисками на предприятиях Казахстана и специфика их совершенствования // Молодой ученый. – 2022. – № 10 (114). – С. 908–911. URL: <https://moluch.ru/archive/114/29917/> (дата обращения: 01.12.2024).

---

## CONTRIBUTION OF SMALL AND MEDIUM BUSINESSES TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ECONOMY OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

**Dosmambetova G.A. (Republic of Kazakhstan)**

*Dosmambetova Galiya Akyzbekovna – doctoral student at the DBA program,  
ALMATY MANAGEMENT UNIVERSITY,  
ALMATY, REPUBLIC OF KAZAKHSTAN*

**Abstract:** *this article examines the contribution of small and medium-sized enterprises (SMEs) to the sustainable development of the economy of the Republic of Kazakhstan. The role of SMEs in job creation, innovation, and social stability is analyzed. The main problems and barriers hindering the full potential of SMEs are highlighted, including difficulties in accessing finance, administrative hurdles, and a lack of awareness about the principles of sustainable development. Recommendations are provided to improve access to resources, simplify administrative procedures, and enhance the coordination of support institutions. The article aims to contribute to a better understanding of the importance of SMEs for sustainable development and suggest ways to improve the system of entrepreneurship support in Kazakhstan.*

**Keywords:** *small and medium enterprises, sustainable development, Kazakhstan, entrepreneurship support, economic stability, access to finance, administrative barriers.*

## ВКЛАД МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

**Досмамбетова Г.А. (Республика Казахстан)**

*Досмамбетова Галия Акылбековна – докторант программы DBA,  
УО «Алматы менеджмент университет»,  
г. Алматы, Республика Казахстан*

**Аннотация:** *в статье рассматривается вклад малого и среднего бизнеса (МСБ) в устойчивое развитие экономики Республики Казахстан. Анализируется роль МСБ в создании рабочих мест, инновационной активности и социальной стабильности. Также выделены основные проблемы и барьеры, мешающие полному раскрытию потенциала МСБ, включая сложности с доступом к финансированию, административные преграды и недостаточный уровень осведомленности о принципах устойчивого развития. Предложены рекомендации по улучшению доступа к ресурсам, упрощению административных процедур и усилению координации*

*институтов поддержки. Статья призвана способствовать пониманию важности МСБ для устойчивого развития и предложить пути улучшения системы поддержки предпринимательства в Казахстане.*

**Ключевые слова:** *малый и средний бизнес, устойчивое развитие, Казахстан, поддержка предпринимательства, экономическая стабильность, доступ к финансированию, административные барьеры.*

## **Введение**

Малый и средний бизнес (МСБ) играет важную роль в экономике Республики Казахстан, оказывая влияние на её устойчивое развитие. МСБ способствует созданию рабочих мест, стимулирует инновации и диверсификацию экономики, а также является важным элементом социальной стабильности и устойчивости. В условиях глобальных вызовов и стремления к устойчивому развитию, вклад МСБ становится ещё более значимым, особенно в контексте достижения целей устойчивого развития, поставленных на национальном и международном уровнях.

Данная статья направлена на исследование вклада МСБ в устойчивое развитие экономики Казахстана, включая его влияние на экономическую, экологическую и социальную составляющие устойчивого развития. Также рассматриваются основные проблемы, с которыми сталкиваются малые и средние предприятия, и предлагаются рекомендации по усилению их вклада в устойчивое развитие.

### **1. Роль малого и среднего бизнеса в экономике Казахстана**

Малый и средний бизнес (МСБ) является неотъемлемой частью экономики Казахстана, выполняя значительную роль в обеспечении экономического роста, создании рабочих мест, стимулировании инновационной активности и повышении уровня жизни населения. Вклад МСБ в ВВП страны и его участие в создании рабочих мест делает этот сектор ключевым элементом для формирования устойчивой и диверсифицированной экономики. В условиях продолжающейся глобализации и вызовов современной экономики, таких как экологические и социальные проблемы, роль МСБ становится особенно значимой.

Один из наиболее значимых аспектов влияния МСБ на экономику Казахстана заключается в создании рабочих мест. В Казахстане на малый и средний бизнес приходится значительная часть всех рабочих мест в частном секторе. МСБ играет важную роль в снижении уровня безработицы и создании возможностей для самозанятости, особенно в сельских регионах и небольших городах. По данным статистики, на малые и средние предприятия приходится более 40% всех рабочих мест в стране [1, с. 23-30]. Это обеспечивает экономическую стабильность и помогает преодолеть социальные проблемы, связанные с высоким уровнем безработицы и неравенства.

Кроме того, малый и средний бизнес вносит существенный вклад в валовой внутренний продукт (ВВП) страны. Согласно данным Министерства национальной экономики Республики Казахстан, на долю МСБ приходится около 30% ВВП страны, и этот показатель постепенно увеличивается благодаря различным государственным и частным инициативам по поддержке предпринимательства [2, с. 45-50]. Поддержка МСБ осуществляется как на уровне государственных программ, таких как «Дорожная карта бизнеса-2025», так и через инициативы частных фондов и международных организаций. Государственные меры поддержки включают льготное кредитование, субсидирование процентных ставок по кредитам, предоставление грантов и налоговых льгот.

Инновационная активность малого и среднего бизнеса также имеет важное значение для экономики Казахстана. МСБ, особенно стартапы и инновационные предприятия, способствуют внедрению новых технологий и решений, которые могут существенно улучшить производственные процессы и повысить конкурентоспособность национальной экономики. В то время как крупные

корпорации могут проявлять осторожность в вопросах инноваций, малый и средний бизнес более гибок и способен быстрее реагировать на изменения в потребностях рынка. Эта гибкость позволяет МСБ внедрять новые продукты и услуги, стимулировать технологическое развитие и адаптироваться к новым рыночным условиям [3, с. 75-80].

Помимо экономического вклада, малый и средний бизнес играет важную роль в развитии социальной стабильности. В условиях современных вызовов, таких как пандемия COVID-19, малые и средние предприятия продемонстрировали высокую степень устойчивости и способности адаптироваться к изменяющимся условиям. Многие предприятия перешли на удалённую работу, внедрили новые формы взаимодействия с клиентами, такие как онлайн-продажи и доставка. Благодаря гибкости и способности быстро адаптироваться, МСБ оказались менее подвержены негативным последствиям кризиса по сравнению с крупными корпорациями [4, с. 88-94]. Это ещё раз подчёркивает важность МСБ как фактора стабильности и устойчивости экономики.

Таким образом, роль малого и среднего бизнеса в экономике Казахстана крайне значима. МСБ способствует созданию рабочих мест, вносит вклад в валовой внутренний продукт, стимулирует инновационную активность и укрепляет социальную стабильность. Для того чтобы роль МСБ в экономике продолжала усиливаться, необходимы дальнейшие усилия по улучшению условий ведения бизнеса, включая повышение доступности финансирования, развитие предпринимательских навыков и совершенствование законодательной базы.

## **2. Влияние МСБ на устойчивое развитие экономики**

Малый и средний бизнес (МСБ) оказывает значительное влияние на устойчивое развитие экономики Казахстана, внося вклад в достижение экономических, социальных и экологических целей устойчивого развития. Влияние МСБ на устойчивое развитие можно рассматривать через три ключевых аспекта: экономический, социальный и экологический, каждый из которых способствует укреплению устойчивости экономики и общества.

Экономическое влияние МСБ является одним из главных факторов устойчивого развития. МСБ способствует диверсификации экономики и снижению зависимости от крупных предприятий и добывающих отраслей. Благодаря своей гибкости и способности быстро реагировать на изменения рынка, малые и средние предприятия играют ключевую роль в стимулировании конкурентоспособности и создании добавленной стоимости. Кроме того, развитие МСБ способствует увеличению занятости и созданию новых рабочих мест, особенно в регионах, что снижает дисбаланс между центром и периферией [5, с. 90-95]. Поддержка предпринимательства и развитие МСБ также ведут к увеличению налоговых поступлений, что положительно сказывается на бюджетной устойчивости страны.

Социальное влияние МСБ выражается в повышении социальной стабильности и улучшении качества жизни населения. Малый и средний бизнес создает значительное количество рабочих мест, что способствует снижению уровня безработицы и повышению уровня доходов населения. В сельских регионах Казахстана МСБ также способствует сокращению оттока населения в города, создавая возможности для самозанятости и малого предпринимательства на местах [6, с. 105-110]. Таким образом, МСБ помогает решить одну из важнейших социальных проблем — неравномерное распределение экономической активности и доступ к возможностям для развития.

Экологическое влияние МСБ также заслуживает внимания в контексте устойчивого развития. В последние годы наблюдается рост числа предприятий, которые активно используют экологически чистые технологии и практики. Малые предприятия часто выступают первыми инициаторами внедрения «зелёных» технологий, таких как энергоэффективные системы, переработка отходов и производство экологически чистой продукции. Несмотря на ограничения в ресурсах по сравнению с крупными компаниями,

малый бизнес демонстрирует большую гибкость и открытость к инновациям, связанным с экологической устойчивостью [7, с. 120-125]. Государственные и международные программы поддержки, направленные на повышение экологической осведомленности и финансирование проектов по устойчивому развитию, играют значительную роль в поддержке таких инициатив среди МСБ.

Таким образом, влияние МСБ на устойчивое развитие экономики Казахстана многогранно и включает в себя как экономические и социальные, так и экологические аспекты. Малый и средний бизнес способствует укреплению экономики, социальной стабильности и экологической устойчивости, что делает его важным элементом стратегии устойчивого развития страны. Для повышения вклада МСБ в устойчивое развитие необходимо продолжать развигать программы поддержки, направленные на улучшение доступа к финансированию, развитие экологически ответственных технологий и стимулирование инновационной активности среди предпринимателей.

### **3. Проблемы и барьеры на пути вклада МСБ в устойчивое развитие**

Несмотря на значительную роль, которую малый и средний бизнес (МСБ) играет в устойчивом развитии экономики Казахстана, существуют определенные проблемы и барьеры, которые ограничивают его вклад в эту сферу. Вызовы, с которыми сталкиваются малые и средние предприятия, включают в себя недостаточный доступ к финансовым ресурсам, бюрократические преграды, низкий уровень экологической и социальной ответственности, а также отсутствие необходимых навыков и знаний для перехода к более устойчивым моделям бизнеса.

Одной из наиболее серьезных проблем для МСБ остается ограниченный доступ к финансированию. Хотя существуют различные программы льготного кредитования и государственные инициативы, направленные на поддержку предпринимателей, многие малые предприятия сталкиваются с трудностями при попытке получить финансирование для своих проектов. Основными препятствиями в этом контексте являются высокие требования к залоговому обеспечению, сложные процедуры оформления кредитов и высокая стоимость заемных средств [8, с. 110-115]. В результате этого малые и средние предприятия испытывают нехватку средств, которые могли бы быть направлены на развитие устойчивых технологий, модернизацию оборудования или внедрение инноваций.

Еще одной важной проблемой для МСБ является низкий уровень осведомленности и понимания концепции устойчивого развития. Малые и средние предприятия часто не имеют достаточной информации о том, как внедрение экологически устойчивых и социально ответственных практик может положительно повлиять на их конкурентоспособность и эффективность. Это приводит к недостаточному внедрению устойчивых практик в деятельность предприятий. Также отсутствует поддержка и стимулы, направленные на обучение предпринимателей основам устойчивого бизнеса и экологически чистых технологий [9, с. 130-135].

Бюрократические барьеры и административные сложности также продолжают создавать значительные препятствия для МСБ, желающих внести свой вклад в устойчивое развитие. Процедуры получения государственной поддержки зачастую являются чрезмерно сложными и требуют большого количества времени и ресурсов. Это особенно актуально для небольших предприятий, которые не имеют возможности привлекать специализированных консультантов для помощи в прохождении административных процессов [10, с. 145-150].

Кроме того, недостаточное развитие инфраструктуры поддержки также ограничивает возможности МСБ. В сельских и удаленных районах предприниматели сталкиваются с нехваткой информационной и консультационной поддержки, отсутствием доступных программ обучения и недостаточным уровнем взаимодействия с государственными органами. Это приводит к тому, что предприниматели не могут использовать существующие возможности для развития устойчивого бизнеса и остаются вне зоны действия основных программ поддержки.

Для преодоления этих барьеров необходимо реализовать комплекс мер, направленных на улучшение доступа к финансированию, упрощение административных процедур, повышение осведомленности о принципах устойчивого развития и улучшение информационной инфраструктуры. Государственные и частные институты должны усилить свои усилия в области обучения и консультирования предпринимателей, а также создать более доступные и прозрачные механизмы поддержки для всех категорий предпринимателей. Это позволит малому и среднему бизнесу более активно участвовать в достижении целей устойчивого развития, внося значительный вклад в экологическую, экономическую и социальную устойчивость экономики Казахстана.

#### **4. Рекомендации по усилению вклада МСБ в устойчивое развитие**

Для усиления вклада малого и среднего бизнеса (МСБ) в устойчивое развитие экономики Казахстана необходимо принять ряд комплексных мер, направленных на устранение существующих барьеров и поддержку более активного участия МСБ в устойчивом развитии. Во-первых, требуется расширить доступ к финансированию для малых и средних предприятий, особенно тех, кто планирует внедрять устойчивые технологии и инновации. Это можно достичь путем упрощения процедур получения кредитов и субсидий, а также предоставления более выгодных условий для предприятий, которые придерживаются принципов устойчивого развития.

Во-вторых, необходимо активизировать просветительскую деятельность и обучение предпринимателей основам устойчивого бизнеса. Создание специализированных образовательных программ, направленных на развитие навыков внедрения экологически чистых технологий, управления ресурсами и социальной ответственности, будет способствовать лучшему пониманию предпринимателями принципов устойчивого развития и преимуществ их использования.

Кроме того, важно продолжить работу по упрощению административных процедур, связанных с получением государственной поддержки. Уменьшение бюрократических барьеров и повышение прозрачности процедур позволит малым и средним предприятиям быстрее и легче получить доступ к необходимой поддержке, тем самым стимулируя их активность в устойчивом развитии.

Также следует рассмотреть возможность создания единого информационного портала, который будет предоставлять всю необходимую информацию о доступных программах поддержки, грантах, льготах и консультациях для МСБ. Это поможет улучшить доступ к информации и позволит предпринимателям более эффективно использовать все имеющиеся ресурсы.

Системный подход к развитию малого и среднего бизнеса и усилению их вклада в устойчивое развитие потребует скоординированных действий со стороны государственных органов, частного сектора и международных организаций. Эти меры помогут создать более благоприятные условия для малого и среднего бизнеса, что в свою очередь позволит ему внести существенный вклад в устойчивое развитие экономики Казахстана.

#### **Заключение**

Малый и средний бизнес (МСБ) играет ключевую роль в устойчивом развитии экономики Казахстана, способствуя созданию рабочих мест, инновациям и социальной стабильности. Несмотря на существующие проблемы, такие как ограниченный доступ к финансированию и административные барьеры, МСБ обладает значительным потенциалом для усиления своего вклада в экономику страны. Для этого необходимо улучшить доступ к ресурсам, упростить бюрократические процедуры и активизировать поддержку устойчивых инициатив. Усиление координации между государственными и частными институтами поддержки, а также повышение уровня осведомленности предпринимателей об устойчивом развитии позволит создать более благоприятные условия для роста и процветания малого и среднего бизнеса в Казахстане.

## Список литературы / References

1. Комитет по статистике Республики Казахстан. Роль малого и среднего бизнеса в экономике Казахстана // Официальный сайт Комитета по статистике. – URL: <https://stat.gov.kz> (дата обращения: 22.11.2024).
2. Министерство национальной экономики Республики Казахстан. Статистический отчёт о развитии МСБ в Казахстане. – URL: <https://economy.gov.kz> (дата обращения: 22.11.2024).
3. Ермеков Б.А. Инновационная активность малых и средних предприятий в Казахстане // Экономика и бизнес. – 2022. – № 7. – С. 75-80.
4. Сулейменова Г.У. Адаптивные стратегии малого и среднего бизнеса в условиях кризиса // Казахстанская экономика. – 2023. – № 11. – С. 88-94.
5. Назарбаев Университет. Диверсификация экономики через развитие МСБ: Статистический обзор // Экономический вестник Казахстана. – 2022. – № 9. – С. 90-95.
6. Ашимов Ж.С. Роль МСБ в социальной стабильности регионов Казахстана // Социально-экономические исследования. – 2023. – № 5. – С. 105-110.
7. Тулегенов М.К. Экологические инициативы МСБ в Казахстане: возможности и вызовы // Вестник науки. – 2023. – № 3. – С. 120-125.
8. Ашимов С.Б. Проблемы доступа к финансированию для малого и среднего бизнеса в Казахстане // Вестник науки. – 2023. – № 9. – С. 110-115.
9. Жанайдарова Н.К. Устойчивое развитие и малый бизнес: барьеры и возможности // Экономика и общество. – 2022. – № 4. – С. 130-135.
10. Садыков Т.Х. Бюрократические преграды и поддержка малого бизнеса в Казахстане // Экономический вестник Казахстана. – 2023. – № 3. – С. 145-150.

---

## RESTRUCTURING OF OIL SERVICE ASSETS OF COMPANIES IN THE QUASI-STATE SECTOR OF THE ECONOMY Mashekenova K. (Republic of Kazakhstan)

Mashekenova Kamshat – EMBA student,  
"KAZAKH-BRITISH TECHNICAL UNIVERSITY" JSC,  
ALMATY, REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

**Abstract:** *the article examines the main approaches and directions for restructuring oilfield service assets of quasi-state companies in Kazakhstan's economy. Global practices and their applicability in the context of Kazakhstan are analyzed, including asset diversification, organizational structure optimization, process digitalization, and the attraction of private investments. Key challenges are discussed, such as adapting international experience and internal resistance to change within companies. The article provides recommendations for improving the efficiency and resilience of companies using modern management methods, digital technologies, and the development of partnerships with international companies. The results of the study can contribute to the development of a strategy to enhance the competitiveness of Kazakhstan's oilfield service sector.*

**Keywords:** *asset restructuring, quasi-state sector, oilfield service companies, Kazakhstan, diversification, digitalization, investments, change management.*

# РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ НЕФТЕСЕРВИСНЫХ АКТИВОВ КОМПАНИЙ КВАЗИГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ

Машекенова К. (Республика Казахстан)

*Машекенова Камшат – магистрант программы ЕМВА,  
АО «Казахстанско-Британский технический университет»,  
г. Алматы, Республика Казахстан*

**Аннотация:** в статье рассматриваются основные подходы и направления реструктуризации нефтесервисных активов компаний квазигосударственного сектора экономики Казахстана. Проанализированы мировые практики и их применимость в казахстанских условиях, включая диверсификацию активов, оптимизацию организационной структуры, цифровизацию процессов и привлечение частных инвестиций. Обсуждаются ключевые вызовы, такие как адаптация международного опыта и сопротивление изменениям внутри компаний. В статье предложены рекомендации по повышению эффективности и устойчивости компаний через использование современных методов управления, цифровых технологий и развитие партнерств с международными компаниями. Результаты исследования могут способствовать разработке стратегии для повышения конкурентоспособности нефтесервисного сектора Казахстана.

**Ключевые слова:** реструктуризация активов, квазигосударственный сектор, нефтесервисные компании, Казахстан, диверсификация, цифровизация, инвестиции, управление изменениями.

## Введение

В последние годы реструктуризация активов нефтесервисных компаний, особенно в квазигосударственном секторе экономики, приобрела особую актуальность для Казахстана. Это связано с необходимостью повышения эффективности управления активами, адаптации к новым экономическим условиям, а также стремлением к устойчивому развитию нефтегазовой отрасли. Квазигосударственные компании играют ключевую роль в экономике Казахстана, и их реструктуризация может существенно повлиять на общий уровень экономической стабильности страны.

Цель данной статьи – предоставить обзор существующих подходов к реструктуризации нефтесервисных активов в мировом контексте и определить, какие из этих практик могут быть успешно адаптированы в Казахстане. Для этого в статье будет рассмотрен мировой опыт реструктуризации активов и его применимость к условиям казахстанской экономики, что позволит выявить основные вызовы и перспективы.

Таким образом, работа не только анализирует ключевые тенденции в реструктуризации нефтесервисных активов, но и служит основой для выработки рекомендаций по повышению эффективности данного процесса в условиях квазигосударственного сектора Казахстана.

## 1. Обзор литературы

Обзор литературы по вопросам реструктуризации активов нефтесервисных компаний показывает, что данный процесс имеет ключевое значение для повышения устойчивости и эффективности предприятий, особенно в условиях нестабильности мировых рынков и волатильности цен на нефть [1]. В мировой практике реструктуризация включает различные подходы, такие как диверсификация активов, выделение непрофильных подразделений, создание совместных предприятий, а также оптимизация организационной структуры [2, с.171]. Эти меры позволяют компаниям гибко реагировать на изменения внешней среды и сохранять конкурентоспособность.

В литературе также уделяется внимание опыту стран, ориентированных на экспорт нефти и газа, таких как Норвегия, Саудовская Аравия и Россия. В этих странах квазигосударственные компании внедряли программы реструктуризации для повышения операционной эффективности, снижения издержек и повышения прозрачности бизнеса [3, с. 45]. В Норвегии, например, компании применяют подходы к управлению активами, которые включают цифровизацию процессов и внедрение передовых технологий для повышения эффективности [4, с. 112]. Саудовская Аравия, в свою очередь, активно использует механизмы приватизации и реструктуризации, чтобы повысить эффективность управления и привлечь частные инвестиции [5]. Подобные подходы могут быть полезны для Казахстана, учитывая схожие экономические и ресурсные условия, а также значительное присутствие квазигосударственных компаний в нефтегазовом секторе.

Одним из ключевых аспектов реструктуризации является оптимизация управления активами, что предполагает активное использование международных стандартов и практик, таких как системы управления активами ISO 55000 [6, с.89]. Например, в Норвегии применяются современные инструменты финансового анализа и управления рисками для повышения прозрачности и подотчетности нефтесервисных компаний, что способствует увеличению доверия со стороны инвесторов и партнеров [7, с. 210]. Казахстан может извлечь выгоду из такого опыта, адаптировав его к местным условиям и законодательным требованиям, с учётом особенностей квазигосударственного сектора и национальной экономики [8].

Методы исследования включают анализ существующей литературы, сравнительный анализ международных практик, а также изучение документов и отчетов квазигосударственных компаний Казахстана. Особое внимание уделено кейс-стади, позволяющим выявить практическое применение реструктуризационных подходов и их результаты в различных странах. Основное внимание уделено анализу тех практик, которые уже успешно показали свою эффективность в других странах и могут быть адаптированы в Казахстане [9]. Дополнительно использовались методы экспертного опроса для получения мнений специалистов в области управления активами и реструктуризации.

Таким образом, обзор мировой литературы позволяет не только выделить ключевые подходы к реструктуризации, но и определить, какие из них могут быть наиболее полезны для казахстанских квазигосударственных компаний в контексте текущих экономических вызовов. Внедрение международного опыта и адаптация успешных практик может способствовать повышению эффективности и устойчивости нефтесервисных активов в Казахстане, что особенно актуально в условиях глобальных вызовов и неопределённости.

## **2. Основные направления и вызовы реструктуризации**

Основные направления реструктуризации нефтесервисных активов компаний квазигосударственного сектора включают диверсификацию активов, оптимизацию структуры, цифровизацию процессов и привлечение инвестиций. Эти направления адаптируются с учётом особенностей экономики Казахстана.

1) Диверсификация активов помогает снизить риски, связанные с волатильностью цен на нефть, за счёт инвестиций в непрофильные направления, такие как возобновляемая энергетика и инфраструктура [1, с. 112].

2) Оптимизация структуры улучшает внутренние процессы, устраняет дублирующие функции и повышает гибкость управления, что снижает затраты и увеличивает адаптивность [2].

3) Цифровизация процессов включает внедрение современных технологий (IoT, ИИ, большие данные), что способствует повышению прозрачности и эффективности операций [3, с. 45].

4) Привлечение инвестиций предусматривает частичную приватизацию и создание совместных предприятий, что помогает привлечь ресурсы и опыт для улучшения

управления [4]. В Саудовской Аравии и других странах этот подход доказал свою эффективность [5, с. 210].

Основные вызовы включают адаптацию международных практик к национальным условиям, сопротивление изменениям внутри компаний и трудности с привлечением инвестиций в условиях ограниченных ресурсов и нестабильной экономики [6, 7, 8].

Таким образом, реструктуризация активов через диверсификацию, оптимизацию, цифровизацию и привлечение инвестиций способна повысить эффективность и устойчивость компаний, но требует преодоления значительных вызовов.

### **3. Перспективы и рекомендации**

Реструктуризация нефтесервисных активов в квазигосударственном секторе Казахстана имеет значительный потенциал для улучшения устойчивости и эффективности компаний. Успешная реализация намеченных направлений реструктуризации требует учета специфических особенностей страны и адаптации международного опыта. На основе проведенного анализа можно выделить несколько ключевых перспектив и рекомендаций.

#### **1) Развитие возобновляемой энергетики и экологических проектов**

Включение в диверсификационные стратегии инвестиций в проекты по возобновляемой энергетике поможет снизить зависимость от традиционной нефтяной промышленности и снизить воздействие на окружающую среду. Этот подход способствует долгосрочной устойчивости и соответствию мировым трендам по снижению углеродного следа [1].

#### **2) Повышение гибкости и эффективности управления**

Оптимизация организационной структуры должна быть нацелена на сокращение бюрократических процедур и ускорение процессов принятия решений. Введение современных методов управления проектами и автоматизация административных процессов могут существенно сократить время на адаптацию к изменениям [2].

#### **3) Цифровизация как драйвер роста**

Продолжение внедрения цифровых технологий, таких как искусственный интеллект и большие данные, поможет компаниям более эффективно управлять активами и минимизировать риски. Цифровизация также способствует повышению прозрачности и улучшению коммуникации с партнерами и государственными органами [3].

#### **4) Активное привлечение частных инвестиций и международных партнеров**

Создание благоприятных условий для привлечения частных инвесторов может помочь в решении проблем с недостатком финансовых ресурсов. Важно также стимулировать создание совместных предприятий с международными компаниями, что позволит перенимать лучший опыт и технологии [4]. Примером успешной стратегии может служить создание партнерств с компаниями из Норвегии и Саудовской Аравии [5].

#### **5) Повышение квалификации персонала и управление изменениями**

В условиях реструктуризации важно учитывать человеческий фактор. Обучение сотрудников новым навыкам, необходимым для работы с цифровыми технологиями и инновациями, должно стать приоритетом. Также необходимо внедрять программы управления изменениями, чтобы смягчить сопротивление сотрудников и способствовать более плавной трансформации [6].

Перспективы реструктуризации в Казахстане зависят от способности компаний адаптироваться к изменениям, использовать международный опыт и внедрять современные технологии. Выполнение предложенных рекомендаций позволит значительно повысить эффективность и устойчивость нефтесервисных активов, что положительно скажется на всей экономике страны.

### **Заключение**

Реструктуризация нефтесервисных активов компаний квазигосударственного сектора является важным условием повышения устойчивости и эффективности данной отрасли экономики Казахстана.

Проведенный обзор показывает, что диверсификация активов, оптимизация организационной структуры, цифровизация процессов и привлечение частных инвестиций представляют собой ключевые направления, способные существенно улучшить деятельность этих компаний. Однако реализация таких преобразований требует тщательной адаптации международного опыта к специфическим условиям страны и преодоления ряда вызовов, включая сопротивление изменениям и ограниченные финансовые ресурсы.

Для успешной реструктуризации необходимо внедрение современных методов управления, привлечение частного капитала и развитие партнерств с международными компаниями. Активное использование цифровых технологий также играет ключевую роль в повышении прозрачности и эффективности операций, способствуя улучшению общей конкурентоспособности.

#### *Список литературы / References*

11. *Витт М.* Экономическая реструктуризация активов нефтесервисных компаний / М. Витт // Журнал нефтегазового бизнеса. – 2021. – № 3. – С. 12-27.
12. *Карлсон П.* Оптимизация организационной структуры нефтегазовых компаний / П. Карлсон // Международный журнал менеджмента. – 2020. – Т. 46, № 4. – С. 170-182.
13. *Адельсон Р.* Программы реструктуризации нефтегазового сектора в России / Р. Адельсон // Экономика и управление. – 2019. – № 5. – С. 42-50.
14. *Хансен Л.* Международные стандарты управления активами и их применение / Л. Хансен // Управление активами. – 2020. – Т. 12, № 1. – С. 88-101.
15. *Аль-Харби М.* Приватизация и реструктуризация в нефтегазовом секторе Саудовской Аравии / М. Аль-Харби // Журнал экономики Ближнего Востока. – 2021. – № 2. – С. 205-215.
16. *ISO 55000.* Системы управления активами – Обзор и внедрение / Международная организация по стандартизации. – 2019.
17. *Андерсен О.* Финансовый анализ и управление рисками в нефтесервисных компаниях / О. Андерсен // Нефтегазовые технологии. – 2020. – № 3. – С. 207-220.
18. *Смирнов И.* Применение цифровых технологий в управлении активами / И. Смирнов // Вестник энергетики. – 2021. – № 4. – С. 110-122.
19. *Джонсон К.* Кейсы по реструктуризации нефтесервисных активов: мировой опыт / К. Джонсон // Практика корпоративного управления. – 2022. – № 1. – С. 30-47.

---

## **ANALYSIS OF MACROECONOMIC FACTORS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE**

**Agarunov A.P. (Russian Federation)**

*Agarunov, Ayal Pinkhasovich - Graduate Student,  
RUSSIAN BIOTECHNOLOGICAL UNIVERSITY, INTERNATIONAL INSTITUTE OF  
MANAGEMENT AND BUSINESS,  
MOSCOW*

**Abstract:** *the article examines macroeconomic conditions that affect the sustainability of enterprise development in modern economic realities. The study focuses on the system analysis of economic factors that determine the ability of enterprises to adapt to changing external conditions. Particular attention is paid to the impact of inflationary processes, exchange rate dynamics and investment activity on strategic planning. The presented conclusions are based on a synthesis of theoretical approaches and statistical data, which allows us to reveal the patterns of their influence on the long-term development of enterprises.*

**Keywords:** *sustainable development, macroeconomics, enterprises, economic policy, investment activity, inflation, external environment.*

## АНАЛИЗ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Агарунов А.П. (Российская Федерация)

*Агарунов Аял Пинхасович - магистрант,  
Российский биотехнологический университет, Международный институт управления и  
бизнеса,  
г. Москва*

**Аннотация:** *в статье рассматриваются макроэкономические условия, влияющие на устойчивость развития предприятий в современных экономических реалиях. Исследование уделяет внимание системному анализу экономических факторов, определяющих возможности адаптации предприятий к изменяющимся внешним условиям. Особое внимание уделено влиянию инфляционных процессов, динамики валютных курсов и инвестиционной активности на стратегическое планирование. Представленные выводы основаны на синтезе теоретических подходов и статистических данных, что позволяет раскрыть закономерности их влияния на долгосрочное развитие предприятий.*

**Ключевые слова:** *устойчивое развитие, макроэкономика, предприятия, экономическая политика, инвестиционная активность, инфляция, внешняя среда.*

УДК 338.2

Современные исследования российскими учёными подтверждают, что устойчивое развитие предприятий определяется взаимодействием множества макроэкономических факторов, которые требуют комплексного подхода к их изучению. Экономическая устойчивость предприятий, как отмечает С. Абдукаххаров [1, с. 4], во многом обусловлена умением организации адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды. Его методика оценки основывается на интеграции количественных и качественных показателей, что позволяет выявлять не только текущие риски, но и потенциал для стратегического роста.

Научные взгляды М.Г. Абиловой и Д.Д. Квочко [2, с. 418] подчеркивают необходимость учитывать долгосрочные тенденции в развитии экономики для обеспечения устойчивости предприятий. Они выделяют значимость сочетания технологического развития и рационального использования ресурсов в условиях ограниченности последних. Их исследование показывают, что стратегическое планирование, ориентированное на сбалансированное развитие, является базовым условием для минимизации негативных последствий экономических шоков.

М.А. Доскалешева и А.Р. Набиева [3, с. 86] обращают внимание на влияние внешних факторов среды на экономическую устойчивость предпринимательских структур. В своей работе они обосновывают, что такие элементы, как изменение валютных курсов, налоговая политика и уровень инфляции, требуют внедрения инструментов стратегического менеджмента, направленных на снижение неопределенности. Основываясь на эмпирических данных, авторы утверждают, что диверсификация экономической деятельности и повышение эффективности управления позволяют смягчить воздействие негативных факторов.

Влияние макроэкономической среды на финансовые показатели предприятий исследуется В.А. Морозовой и В.Н. Звягинцевым [4, с. 272]. Их анализ показывает, что ключевыми детерминантами финансовой устойчивости являются изменения в налоговом регулировании, монетарной политике и динамике мировых рынков. Они указывают, что

предприятия, опирающиеся на долгосрочные финансовые стратегии и использующие прогнозирование экономических условий, оказываются менее уязвимыми к нестабильности.

О.В. Сатина и О.В. Коваль [5, с. 176] рассматривают факторы, обеспечивающие устойчивое развитие предприятий в условиях российской экономики, акцентируя внимание на цифровой трансформации. Исследователи отмечают, что внедрение современных технологий позволяет повысить конкурентоспособность и адаптивность организаций, особенно в условиях глобальных вызовов, связанных с изменением экономических парадигм. Их выводы подкреплены данными о положительном влиянии цифровизации на производительность труда и операционную эффективность.

Далее проведем анализ макроэкономических факторов устойчивого развития ООО «Пиниоло». Общество с ограниченной ответственностью «Пиниоло» специализируется на оптовой торговле обувью, а также другими видами одежды и аксессуаров. Организация была зарегистрирована 24 декабря 2015 года.

Компания, расположенная в Москве имеет расширенный профиль деятельности, что позволяет диверсифицировать источники дохода. Среди дополнительных направлений – торговля кожаными аксессуарами, дорожными принадлежностями и даже агентская деятельность по оптовой торговле текстильными изделиями и цветами. Такое разнообразие помогает компании эффективно реагировать на изменения спроса.

Инфляция оказывает значительное воздействие на сегмент оптовой торговли. В 2022 году общий уровень инфляции в России составил 11,9%, что напрямую сказалось на покупательской способности населения. По данным компании, средняя цена закупки обуви увеличилась на 13%: с 3200 рублей за пару в 2021 году до 3620 рублей в 2022 году. Эти изменения привели к необходимости пересмотра политики ценообразования. Несмотря на повышение цен, снижение объёма заказов от розничных сетей составило лишь 7%, что свидетельствует о лояльности клиентов.

Изменение среднего чека оптовых продаж ООО «Пиниоло» (2021–2023 гг.) представлено в таблице 1.

*Таблица 1. Изменение среднего чека оптовых продаж ООО «Пиниоло» (2021–2023 гг.).*

Год	Средняя цена закупки (руб./пара)	Средний чек оптовой продажи (руб./пара)	Изменение объёма заказов (%)
2021	3200	4300	-
2022	3620	4800	-7
2023	3550	4700	-3

В 2023 году наблюдалось снижение закупочных цен на 2% из-за стабилизации внешнеэкономической ситуации, что позволило удержать цены на приемлемом уровне для постоянных клиентов.

Поскольку значительная часть продукции, реализуемой ООО «Пиниоло», импортируется из стран Юго-Восточной Азии, колебания курса рубля оказывают заметное влияние на себестоимость товаров. В марте 2022 года, когда курс доллара превысил 120 рублей, компания столкнулась с ростом издержек на 18%. Однако к концу 2022 года, после стабилизации курса до 70–75 рублей за доллар, удалось снизить затраты на логистику и поддержать маржинальность.

Влияние курса рубля на затраты и маржинальность ООО «Пиниоло» (2021–2023 гг.) представлено в таблице 2.

Таблица 2. Влияние курса рубля на затраты и маржинальность ООО «Пиниоло» (2021–2023 гг.)

Год	Средний курс руб./доллар	Доля импортной продукции (%)	Рост затрат на закупку (%)	Маржинальность (%)
2021	74	65	-	25
2022	95	70	+18	20
2023	92	67	+5	22

В 2023 году благодаря долгосрочным контрактам с поставщиками из Китая и Индии удалось сократить логистические издержки на 6%, что частично компенсировало рост цен на продукцию.

С учетом изменения экономических условий компания активно использует региональные программы поддержки бизнеса. В 2023 году ООО «Пиниоло» получила субсидию на сумму 10 млн рублей в рамках московской программы поддержки предприятий торговли. Средства были направлены на модернизацию складского оборудования и внедрение автоматизированной системы учёта товаров. В результате обработка заказов ускорилась на 15%, что привело к увеличению оборота на 8% в третьем квартале 2023 года.

На основании анализа можно заключить, что стратегия ООО «Пиниоло», направленная на диверсификацию деятельности, управление валютными рисками и использование возможностей государственной поддержки, позволяет компании сохранять устойчивое положение в условиях нестабильной макроэкономической среды. Системный подход к управлению издержками и активная работа с клиентской базой обеспечивают конкурентоспособность и возможности для дальнейшего развития.

Обобщая вышесказанное, современные исследования подтверждают, что устойчивое развитие предприятий тесно связано с внешними экономическими условиями, требующими постоянного мониторинга и адаптации. Примеры деятельности ООО «Пиниоло» демонстрируют, что грамотное управление ценообразованием и операционной эффективностью позволяет минимизировать негативное влияние инфляции. Реакция на колебания валютного курса и установление долгосрочных контрактов с поставщиками способствуют снижению издержек и сохранению маржинальности даже в условиях нестабильности. Региональная поддержка и модернизация процессов обеспечивают компании возможности для устойчивого роста, что подтверждается увеличением оборота и ростом удовлетворенности клиентов.

#### Список литературы / References

1. *Абдукаххаров С.* Метод оценки экономической устойчивости предприятия / С. Абдукаххаров // Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2022). – Москва, 2022. – С. 4-6.
2. *Абилова М.Г.* Актуальные вопросы устойчивого развития экономики предприятия / М.Г. Абилова, Д.Д. Квочко // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. – Магнитогорск, 2023. – С. 418.
3. *Доскалиева М.А.* Исследование влияния факторов среды на экономическую устойчивость предпринимательских структур / М.А. Доскалиева, А.Р. Набиева // Современные проблемы науки и техники. – Астрахань, 2023. – С. 86-91.
4. *Морозова В.А.* Влияние макроэкономических факторов на финансовые показатели предприятий: анализ и перспектива / В.А. Морозова, В.Н. Звягинцев // Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития. – Курск, 2023. – С. 272-274.
5. *Сатина О.В.* Анализ факторов обеспечения устойчивого развития предприятий в современной Российской экономике / О.В. Сатина, О.В. Коваль // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы, 2024. – С. 176-180.

# ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ

---

## IMPLEMENTATION OF SEPARATE ACCOUNTING IN THE OILFIELD SERVICE COMPANY "OSC" TO IMPROVE MANAGEMENT EFFICIENCY

**Bekishev R. (Republic of Kazakhstan)**

*Bekishev Rustem – EMBA student,  
"KAZAKH-BRITISH TECHNICAL UNIVERSITY" JSC,  
ALMATY, REPUBLIC OF KAZAKHSTAN*

**Abstract:** *the article discusses the implementation of separate accounting in the oilfield service company "OSC" to improve the efficiency of cost and revenue management. The study identified shortcomings in the current accounting system, such as the lack of accurate allocation of indirect costs and poor support for management accounting. To address these issues, the methods of Activity-Based Costing (ABC) and Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) were proposed and adapted to the company's specifics. A pilot implementation of these methods is described, which demonstrated an increase in cost accounting accuracy, improvement in the justification of tariffs, and an increase in economic efficiency. A risk assessment of the implementation was also conducted, and recommendations for further large-scale implementation of separate accounting at the company level were provided. The article may be useful for managers and specialists in the oilfield service sector interested in improving the accounting system.*

**Keywords:** *separate accounting, oilfield service, ABC, TDABC, management accounting, costs, economic efficiency, implementation risks.*

## ВНЕДРЕНИЕ РАЗДЕЛЬНОГО УЧЕТА В НЕФТЕСЕРВИСНОЙ КОМПАНИИ «OSC» ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

**Бекишев Р. (Республика Казахстан)**

*Бекишев Рустем – магистрант программы EMBA,  
АО «Казахстанско-Британский технический университет»,  
г. Алматы, Республика Казахстан*

**Аннотация:** *в статье рассматривается внедрение раздельного учета в нефтесервисной компании «OSC» для повышения эффективности управления затратами и доходами. В рамках исследования были выявлены недостатки текущей системы учета, такие как отсутствие точного распределения косвенных затрат и низкая поддержка управленческого учета. Для решения этих проблем предложены методы Activity-Based Costing (ABC) и Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC), адаптированные к специфике компании. Описано пилотное внедрение данных методов, которое показало повышение точности учета затрат, улучшение обоснованности тарифов и повышение экономической эффективности. Также проведена оценка рисков внедрения и предложены рекомендации для дальнейшего масштабного внедрения раздельного учета на уровне всей компании. Статья может быть полезна для управленцев и специалистов нефтесервисной отрасли, заинтересованных в улучшении системы учета.*

**Ключевые слова:** *раздельный учет, нефтесервис, ABC, TDABC, управленческий учет, затраты, экономическая эффективность, риски внедрения.*

## **Введение**

Современные компании, работающие в нефтесервисной отрасли, сталкиваются с возрастающей конкуренцией, глобализацией и необходимостью оперативного принятия управленческих решений. В таких условиях эффективное управление затратами и доходами становится одним из ключевых факторов успеха. Традиционные системы учета зачастую не позволяют получить достоверную информацию о затратах на отдельные виды деятельности и проекты, что затрудняет точное ценообразование и стратегическое планирование [1].

Компания «OSC» занимается бурением нефтяных скважин, капитальным и подземным ремонтом скважин, а также химизацией. Это сложные и капиталоемкие процессы, которые требуют использования эффективных систем учета для точного распределения затрат и управления ресурсами [2]. Однако текущая система учета компании имеет ряд недостатков, таких как отсутствие раздельного учета и низкая детализация распределения косвенных затрат. Данное обстоятельство приводит к искажению себестоимости услуг, снижению прозрачности финансовой информации и затрудняет обоснование тарифов для заказчиков [5-3].

Целью данной работы является разработка методики внедрения раздельного учета в компании «OSC» для повышения точности управления затратами и доходами, а также для оптимизации процессов принятия управленческих решений. В качестве методов исследования используются Activity-Based Costing (ABC) [2] и Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) [3-4], которые позволяют точно распределять косвенные затраты на основе драйверов затрат и учитывать специфику различных видов деятельности.

Введение раздельного учета в компанию «OSC» не только позволит улучшить качество управленческой отчетности, но и повысить конкурентоспособность компании на рынке. Пилотное внедрение данных методов в одном из подразделений компании подтвердило их эффективность, продемонстрировав снижение затрат, повышение точности учета и улучшение качества финансовой отчетности [6-5].

## **2. Проблемы текущей системы учета**

Анализ текущей системы учета в компании «OSC» выявил ряд существенных недостатков, которые препятствуют эффективному управлению затратами и доходами и негативно влияют на принятие управленческих решений [6-5]. Основные проблемы включают следующие аспекты:

### **1) Отсутствие раздельного учета затрат и доходов**

Текущая система учета не позволяет точно распределять затраты по отдельным видам деятельности, проектам или услугам [5-3]. Косвенные затраты распределяются усредненно, что не учитывает специфику каждого направления. Это приводит к искажению данных о себестоимости услуг и затрудняет определение реальной рентабельности отдельных проектов [7-6]. Как следствие, компания сталкивается с трудностями в формировании конкурентоспособных и обоснованных ценовых предложений для заказчиков [5-3].

### **2) Неэффективное распределение косвенных затрат**

Косвенные затраты, такие как административные и общепроизводственные расходы, распределяются на основании общих баз (например, объема прямых затрат или выручки) [3]. Это распределение не отражает реальное потребление ресурсов различными видами деятельности и проектами [1]. В результате возникает искажение финансовых показателей, что затрудняет объективный анализ прибыльности и эффективности отдельных направлений бизнеса [6-5].

### **3) Недостаточная поддержка управленческого учета**

Система учета компании ориентирована преимущественно на внешнюю финансовую отчетность и соответствие нормативным требованиям [5-3]. Однако потребности внутреннего управления остаются неудовлетворенными, поскольку отсутствует регулярная и стандартизированная управленческая отчетность [6-5].

Важные данные о затратах и доходах по подразделениям и проектам не доступны в нужной степени детализации, что снижает качество и обоснованность принимаемых решений [7-6].

#### 4) Ограничения информационных систем

Используемые программные средства не поддерживают методы раздельного учета и не позволяют автоматизировать процессы распределения затрат по драйверам [4-7]. Это приводит к трудоемкости процесса учета и низкой эффективности обработки данных. Отсутствие интеграции между бухгалтерскими и производственными системами ведет к дублированию ввода информации, что увеличивает риск ошибок и замедляет обработку данных [7-6].

#### 5) Сложности в определении себестоимости услуг

Из-за отсутствия раздельного учета невозможно точно определить себестоимость отдельных услуг и операций [6-5]. Косвенные затраты распределяются пропорционально объемам, не учитывая реальное потребление ресурсов [3-4]. Это искажает данные о фактических затратах на услуги и приводит к проблемам в обосновании тарифов перед заказчиками, что негативно влияет на конкурентоспособность компании [7-6].

#### 6) Низкая квалификация персонала в области раздельного учета

Сотрудники производственных участков, бухгалтерии и экономического отдела не обладают достаточными знаниями и навыками для применения современных методов управленческого учета, таких как ABC и TDABC [6-5]. Это вызывает сложности при внедрении новых методов и увеличивает сопротивление изменениям [5-3]. Недостаточная квалификация также приводит к возможным ошибкам в учете и снижению качества отчетности [7-6].

### 2. Методология исследования

Для решения выявленных проблем была разработана методика внедрения раздельного учета с использованием методов ABC [2] и TDABC [3-4], адаптированных к специфике компании «OSC». Проведено пилотное внедрение в одном из подразделений компании, включающее следующие этапы [6-5]:

1) Идентификация видов деятельности и драйверов затрат: Определены основные и вспомогательные процессы, влияющие на затраты, установлены факторы, определяющие потребление ресурсов.

2) Настройка информационной системы: Модифицировано существующее программное обеспечение для поддержки раздельного учета.

3) Обучение персонала: Проведены тренинги и семинары для сотрудников производственников, бухгалтерии и финансового отдела.

### 3. Результаты пилотного внедрения

Пилотное внедрение раздельного учета показало положительные результаты:

– Повышение точности учета затрат: Себестоимость услуг была определена более точно, что позволило выявить высокозатратные процессы и принять меры по их оптимизации.

– Улучшение ценообразования: Точные данные о себестоимости услуг позволили пересмотреть ценовую политику, повысить конкурентоспособность и обосновать тарифы перед заказчиками.

– Повышение эффективности управленческих решений: Руководство получило детализированную информацию для анализа прибыльности отдельных проектов и видов деятельности.

– Экономическая эффективность: Расчеты показали, что инвестиции во внедрение окупаются в короткие сроки, проект демонстрирует положительную чистую приведенную стоимость и высокую внутреннюю норму доходности.

### 4. Риски и их преодоление

В процессе внедрения были выявлены риски:

Сопrotивление изменениям со стороны персонала: Преодолено путем эффективной коммуникации, обучения и мотивации сотрудников.

Технические сложности с информационной системой: Решены благодаря сотрудничеству с ИТ-отделом и доработке программного обеспечения.

Недостаток знаний и навыков: Организовано дополнительное обучение и предоставлена поддержка персоналу.

### **5. Рекомендации**

Для успешного масштабного внедрения раздельного учета во всей компании рекомендуется:

1) Разработка поэтапного плана внедрения: Учесть специфику каждого подразделения, установить реалистичные сроки и определить необходимые ресурсы.

2) Модернизация информационных систем: Внедрить ERP-систему, обеспечивающую поддержку методов раздельного учета и интеграцию с производственными системами [4].

3) Обучение и развитие персонала: Организовать систематическое обучение сотрудников новым методам учета и работе с современными технологиями [6].

4) Постоянный мониторинг и оценка эффективности: Установить ключевые показатели для оценки результатов внедрения и проводить регулярный анализ [7].

### **Заключение**

Внедрение раздельного учета в компании «OSC» является стратегически важным шагом для повышения эффективности управления и укрепления позиций на рынке. Применение методов ABC и TDABC позволяет точно распределять затраты, оптимизировать процессы и принимать обоснованные управленческие решения. Успех внедрения зависит от комплексного подхода, включающего технические, организационные и человеческие аспекты, а также от активной поддержки руководства и вовлечения персонала.

### **Список литературы / References**

1. Хорнгрен Ч.Т., Датар С.М., & Раджан М.В. Управленческий учет: акцент на управленческие решения. 15-е изд. М.: Пирсон, 2013. 950 с.
2. Каплан Р.С., & Купер Р. Управление затратами и эффективность: использование интегрированных систем учета для повышения прибыльности и производительности. М.: Harvard Business School Press, 1998. 432 с.
3. Бухгалтерский учет и отчетность в Республике Казахстан. Нормативные документы. Астана: Министерство финансов Республики Казахстан, 2023. 200 с.
4. Каплан Р.С., & Андерсон С.Р. Учет затрат на основе временных драйверов: упрощенный и более мощный путь к повышению прибыли. М.: Harvard Business School Press, 2007. 320 с.
5. Сагадиев К.С. Раздельный учет затрат в нефтесервисной отрасли: теория и практика. // Журнал экономических исследований Казахстана. 2020. № 4. С. 45–60.
6. Современные подходы к управленческому учету в нефтесервисных компаниях. // Вестник Нефтегазовой отрасли Казахстана. 2021. № 7. С. 15–29.
7. Келланд Д.И., & Кинг В.Р. Руководство по управлению проектами. М.: Ван Ностранд Рейнхолд, 1983. 580 с.

**НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ**  
**ИЗДАТЕЛЬСТВО**  
**«ПРОБЛЕМЫ НАУКИ»**

**АДРЕС РЕДАКЦИИ**

153000, РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ, Г. ИВАНОВО, УЛ. КРАСНОЙ АРМИИ, Д.20,  
3 ЭТАЖ, ОФ. 3-3.

ТЕЛЕФОН: +7 (915) 814-09-51.

ТЕЛЕФОН: +7 (915) 814-09-51 (РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ). ДЛЯ УЧАСТНИКОВ  
ИЗ СНГ, ГРУЗИИ, ЭСТОНИИ, ЛИТВИИ, ЛАТВИИ

+ 44 1223 976596 (КЕМБРИДЖ, ВЕЛИКОБРИТАНИЯ). ДЛЯ УЧАСТНИКОВ ИЗ  
ЕВРОПЫ

+1 617 463 9319 (БОСТОН, США). ДЛЯ УЧАСТНИКОВ ИЗ СЕВЕРНОЙ И ЮЖНОЙ  
АМЕРИКИ

**ИЗДАТЕЛЬ**

ООО «ОЛИМП» 153002, Г. ИВАНОВО, УЛ. ЖИДЕЛЕВА, Д. 19

**ТИПОГРАФИЯ**

ООО «ПРЕССТО», 153025, Г. ИВАНОВО, УЛ. ДЗЕРЖИНСКОГО, 39, ДОМ 8

PUBLISHING HOUSE  
«PROBLEMS OF SCIENCE»

**EDITORIAL OFFICE ADDRESS**

153000, RUSSIAN FEDERATION, IVANOVO, RED ARMY ST., H.20, 3TH FLOOR,  
OF. 3-3.

PHONE: +7 (915) 814-09-51.

PHONE: +7 (915) 814-09-51 (RUSSIAN FEDERATION). FOR PARTICIPANTS FROM  
THE CIS, GEORGIA, ESTONIA, LITHUANIA, LATVIA

+ 44 1223 976596 (CAMBRIDGE, UNITED KINGDOM). FOR PARTICIPANTS FROM  
EUROPE

+1 617 463 9319 (BOSTON, USA). FOR PARTICIPANTS FROM NORTH AND SOUTH  
AMERICA

**PUBLISHER**

LLC «OLIMP» 153002, IVANOVO, ZHIDELEVA ST., D. 19

**TYPOGRAPHY**

LLC «PRESSTO», 153025, IVANOVO, DZERZHINSKY ST., 39, BUILDING 8

**[HTTPS://ECONOMIC-THEORY.COM](https://economic-theory.com)**

**E-MAIL: [INFO@P8N.RU](mailto:INFO@P8N.RU)**



ECONOMICS

[HTTPS://ECONOMIC-THEORY.COM](https://economic-theory.com)

SCIENTIFIC PUBLISHING «PROBLEMS OF SCIENCE»  
[HTTPS://WWW.SCIENCEPROBLEMS.RU](https://www.scienceproblems.ru). EMAIL: [INFO@P8N.RU](mailto:info@p8n.ru)



ISSN (print) 2410-289X

ISSN (online) 2541-7797

 **ROSKOMNADZOR**  
CERTIFICATE ПИ № ФС 77-60216



**CYBERLENINKA**

 **LIBRARY.RU**  
SCIENTIFIC ELECTRONIC  
LIBRARY

 **doi**  
INTERNATIONAL  
DOI FOUNDATION

 **Google**  
scholar

Российская  
книжная палата  
**TACC**

ЖУРНАЛ «ECONOMICS» В РОССИИ В ОБЯЗАТЕЛЬНОМ ПОРЯДКЕ РАССЫЛАЕТСЯ:

1. ФГБУ "Российская государственная библиотека".  
Адрес: 143200, г. Можайск, ул. 20-го Января, д. 20, корп. 2.
2. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ.  
Адрес: 127006, г. Москва, ГСП-4, Страстной б-р, д.5.
3. Библиотека Администрации Президента Российской Федерации.  
Адрес: 103132, г. Москва, Старая площадь, д. 8/5.
4. Парламентская библиотека Российской Федерации.  
Адрес: 125009, г. Москва, ул. Охотный Ряд, д. 1.
5. Научная библиотека Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова (МГУ), Москва.  
Адрес: 119192, г. Москва, Ломоносовский просп., д. 27.

ПОЛНЫЙ СПИСОК НА САЙТЕ ЖУРНАЛА: [HTTPS://ECONOMIC-THEORY.COM](https://economic-theory.com)



Вы можете свободно делиться (обмениваться) — копировать и распространять материалы и создавать новое, опираясь на эти материалы, с ОБЯЗАТЕЛЬНЫМ указанием авторства. Подробнее о правилах цитирования: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.ru>

ЦЕНА СВОБОДНАЯ