

Ли В.Д.  
**Антикризисное управление  
экономикой Казахстана  
в условиях турбулентности  
внешней среды**

В статье рассматриваются особенности антикризисного управления экономикой Казахстана в условиях турбулентности внешней среды. В качестве важных выделены такие факторы, как социально-ответственный бизнес, норма возврата инвестиций, компетентностный подход. Значимость разработки модели стратегического управления в условиях турбулентности обусловлена изменением приоритетов общества, нуждающегося не в количественных, а в качественных характеристиках уровня жизни. Предпринимательская структура получает направление своего развития не только и не столько под воздействием внутренней управляющей системы, но в большей степени под влиянием внешней среды, которую в условиях финансового кризиса целесообразнее назвать турбосредой. Данная среда превращает линейный процесс в турбулентный, протекающий с множеством вероятностных траекторий развития. Сегодня отечественная экономика вновь вступает в период экономической турбулентности, а значит, вновь становятся актуальными вопросы антикризисного управления, его методологического и инструментального развития. Одновременно поднимается вопрос об антикризисной реструктуризации как в теоритическом понятии, так и в практической деятельности в отношении отдельных организаций.

**Ключевые слова:** антикризис, управление, экономика, турбулентности внешней среды, норма возврата инвестиций, предпринимательские структуры, стратегическое управление, турбулентность.

Lee V.D.  
**Crisis management of the  
economy of Kazakhstan in  
conditions of turbulence of the  
environment**

The article discusses the features of anti-crisis management of the economy of Kazakhstan in conditions of turbulence of the environment. As highlighted in the important factors such as socially responsible business, the rate of return on investment, the competence approach. The importance of developing a model of strategic management in the conditions of turbulence due to the change of priorities of society, does not require quantitative and qualitative characteristics of the standard of living. The business structure gets its direction of development is not only and not so much under the influence of the internal control system, but to a greater extent under the influence of the environment, which in conditions of financial crisis it is more expedient to call turbosredoy. This environment makes the linear process in a turbulent, flowing with a lot of probability trajectories of development. Today, the domestic economy is once again entering a period of economic turbulence, and thus once again become relevant issues of crisis management, its methodological and instrumental development. At the same time, rising in the question of the anti-crisis restructuring as a concept in theory and practice both for individual organizations.

**Key words:** anticrisis, management, economics, the turbulence of the environment, the rate of return on investment, business structure, strategic management, turbulence.

Ли В.Д.  
**Сыртқы ортаның турбуленттігі  
жағдайында Қазақстан  
экономикасын дағдарысқа  
қарсы басқару**

Мақалада сыртқы ортаның турбуленттігі жағдайында Қазақстан экономикасын дағдарысқа қарсы басқару ерекшеліктері қарастырылады. Маңызды факторлар ретінде әлеуметтік жауапкершілігі бар бизнес, инвестициялардың қайтарылу нормасы, біліктілік тәсілдеме анықталған. Турбуленттілік жағдайында стратегиялық басқару моделін жасаудың маңыздылығы өмір сүру деңгейінің сандық емес, сапалық мінездемесін қажет ететін қоғамның басымдықтарының өзгеруімен шартталған. Кәсіпкерлік құрылым өзінің даму бағытын тек ішкі басқару жүйесінің әсерінен емес, қаржылық дағдарыс кезінде турбоорта деп аталатын сыртқы ортаның әсерінен алады. Бұл орта сызықтық процесті көп ықтималды даму траекторияларымен көрінетін турбуленттікке айналдырады. Бүгінде отандық экономика экономикалық турбуленттілік кезеңіне қайта түсті, яғни қайтадан дағдарысқа қарсы басқару, оның методологиялық және инструменталды дамуы мәселелері өзекті болуда. Дағдарысқа қарсы қайта құрылымдау мәселесі теориялық түсінік және жеке ұйымдарға қатысты практикалық қызмет ретінде бірге туындайды.

**Түйін сөздер:** дағдарысқа қарсы, басқару, экономика, сыртқы ортаның турбуленттігі, инвестициялардың қайтарылу нормасы, кәсіпкерлік құрылымдар, стратегиялық басқару, турбуленттілік.

**АНТИКРИЗИСНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ  
ЭКОНОМИКОЙ  
КАЗАХСТАНА  
В УСЛОВИЯХ  
ТУРБУЛЕНТНОСТИ  
ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

В последние десятилетия бурный экономический рост Казахстана в значительной степени поддерживался его богатыми природными ресурсами, в особенности запасами углеводородного сырья. Однако для поддержания такого роста и в долгосрочной перспективе требуется диверсификация и развитие ненефтяных секторов экономики.

Наряду с сильными сторонами у Казахстана имеется ряд потенциальных ограничивающих факторов, требующих устранения. Без принятия необходимых мер негативный эффект от обнаруженных ограничений, предположительно, усилится и станет препятствием на пути развития страны.

Существенным недостатком является доминирование в структуре производства капиталоемких сырьевых отраслей. В изменении объемов несырьевого экспорта наблюдается отрицательная динамика. Доля минеральных ресурсов в казахстанском экспорте возросла с 67% в 2000 году до 78% в 2012 году. В 2012 году на горнодобывающий сектор приходилось 17,5% ВВП, а на обрабатывающую промышленность – 11,3% ВВП.

Уровень развития наукоемких отраслей остается невысоким, в первую очередь, из-за низкой конкурентоспособности обрабатывающего сектора, в том числе из-за ограниченности притока ПИИ в несырьевые сектора экономики, слабости технологического трансферта, недостаточной эффективности функционирования специальных экономических зон и технопарков.

Сохраняется риск развития «голландской болезни», особенно в связи с освоением месторождения Кашаган, что приведет к дальнейшему росту доли минеральных ресурсов в экспорте, повышению давления на обменный курс и дальнейшему снижению конкурентоспособности обрабатывающего сектора, сельского хозяйства и сектора услуг.

Казахстан значительно отстает от развитых стран по производительности труда, капитала и энергоресурсов. Например, в сравнении с Канадой производительность труда в сельском хозяйстве ниже в 10 раз, в горнодобывающей отрасли – 2,5 раза, в обрабатывающей промышленности – 2 раза, в инфраструктуре и сфере услуг – почти в 3 раза. В сравнении с Канадой произво-

дительность капитала в сельском хозяйстве ниже в 1,3 раза, в горнодобывающей отрасли – 2,5 раза, в обрабатывающей промышленности – 7,8 раз, в инфраструктуре – 4,4 раза и в сфере услуг – 1,7 раза. Производительность энергоресурсов также существенно отстает от уровня Канады. В 2012 году энергоемкость в Казахстане составила 0,4 тонн условного топлива на 1000 долл. США ВВП, в Канаде – 0,2 тонн условного топлива на 1000 долл. США ВВП.

Высокий уровень энергоемкости также является отличительной характеристикой действующей инфраструктуры, основанной на устаревших «грязных» технологиях (в частности, в сфере производства энергии и транспортном секторе). Это, в свою очередь, негативно сказывается на уровне загрязнения окружающей среды. Кроме того, износ транспортной инфраструктуры приводит к значительному повышению издержек, а недостаточный уровень развития региональной инфраструктуры – к общему снижению уровня жизни населения.

Малая численность населения территориально удаленных друг от друга областных центров в долгосрочной перспективе также может стать серьезным препятствием для экономического развития. Низкая общая плотность населения в Казахстане усугубляется недостаточным уровнем урбанизации. К 2050 году данный показатель, по прогнозам экспертов, возрастет до 63–64%, что по-прежнему будет ниже среднемирового уровня.

Кроме того, наблюдается неравный доступ к коммунальным и государственным услугам как между регионами, так и в разрезе «город-село». Если в сфере водоснабжения между городскими и сельскими территориями существует двукратный разрыв, то разница по доступу к услугам канализации и центрального отопления составляет, соответственно, 7 и 22 раза.

Доля сельского населения, имеющего доходы ниже прожиточного минимума, в 2012 году в среднем по республике более чем в три раза превышала долю такого населения в городах (6,1% против 1,9%). Данный разрыв особенно высок в Атырауской (в 8 раз), Карагандинской (в 6,5 раз) и Мангистауской областях (в 5 раз).

В сфере развития человеческого капитала ограничивающим фактором является нехватка квалифицированных кадров, обусловленная рядом недостатков на всех этапах сферы образования. Из-за отсутствия связи работодателей и организаций образования не обеспечено соответствие содержания программ обучения потребностям рынка.

Происходит незначительное увеличение занятости в сфере науки. В настоящее время на 10 000 человек экономически активного населения приходится 21 исследователь, что в 4,5 раза меньше, чем в развитых странах. Позиции Казахстана в международных рейтингах указывают на невысокое качество научно-исследовательских кадров и институтов, слабую связь между бизнесом и исследовательскими кругами.

В сфере институционального развития сохраняются проблемы, связанные с соблюдением принципа верховенства права, обеспечением независимости судебной системы и распространением коррупции. Деятельность государственного аппарата остается недостаточно эффективной и прозрачной.

Обеспечение местного содержания в товарах, работах и услугах также является одним из сдерживающих факторов развития конкуренции в стране. В ряде секторов экономики присутствуют ограничения для входа иностранных компаний.

Ограничены и нуждаются в улучшении условия для развития потенциала и ведения малого и среднего бизнеса. На сегодняшний день только 5% казахстанских компаний осуществляют экспорт. Существует проблема с доступом малых и средних предприятий к финансированию, в особенности долгосрочному кредитованию.

При этом Казахстан, как и любая другая страна мира, будет сталкиваться как с внутренними, так и с внешними вызовами, которые необходимо учитывать при разработке приоритетных направлений развития страны.

В 2015 г. темпы роста экономики продолжили снижение. За январь-декабрь 2015г. краткосрочный экономический индикатор замедлился до 100,4% по отношению к соответствующему периоду предыдущего года. Замедление роста краткосрочного экономического индикатора связано со снижением объемов производства в промышленности, в том числе в горнодобывающей отрасли, и в транспорте.

Мировая экономика остается уязвимой, вследствие чего, в краткосрочной перспективе может произойти замедление экономического развития в основных странах-партнерах Казахстана – России, Китае, Европейском Союзе, США и Японии. В долгосрочной перспективе могут снизиться цены на энергоресурсы, а абсолютно новые технологические инновации могут изменить направления развития мировой экономики.



\*Индикатор характеризует тенденции развития экономики и базируется на изменении индексов выпуска по базовым отраслям: сельское хозяйство, промышленность, строительство, торговля, транспорт и связь. Доля этих отраслей в объеме ВВП составляет 67-68%.

**Диаграмма 1**

В зависимости от того, в каком направлении будет развиваться глобализация (дальнейшее углубление или замедление), всем странам, включая Казахстан, необходимо будет скорректировать свою торговую политику. Если процессы глобализации усилятся, то Казахстану следует форсировать интегрирование в потоки мировой торговли.

Замедление глобализации не окажет существенного влияния на Казахстан в среднесрочной перспективе. Однако в долгосрочной перспективе замедление процесса глобализации может привести к снижению объемов привлекаемых иностранных инвестиций, трансферта технологий и сокращению товарооборота.

Ослабление глобализации будет способствовать усилению региональных интеграционных процессов, в частности, укреплению связей с Китаем и Россией.

По большинству доступных экспертных оценок, в среднесрочной перспективе положительные факторы будут перевешивать отрицательные, в то время как в долгосрочной перспективе возможно усиление негативного влияния глобальных тенденций. Это обуславливает наличие «окна возможностей» в течение 15-20 лет, которое позволит Казахстану совершить качественный рывок в развитии и создать устойчивую и гибкую экономику, необходимую для реагирования на глобальные вызовы в долгосрочной перспективе.

Характеристиками новой экономики должны стать увеличение вклада наукоемких видов производства, высокое качество институциональной среды и конкурентоспособность человеческого капитала.

В январе-декабре 2015 г. темпы роста экономики не изменились за счет продолжения роста в обрабатывающей отрасли, сельском хозяйстве, строительстве и связи.

Показатели внешнеторгового оборота: объемы экспорта и импорта формируются с отставанием на один месяц. В этой связи, данные в таблице приведены за январь-ноябрь 2015 г. к январю-ноябрю 2014 г. в % в левом столбце и за январь-октябрь 2015 г. к январю-октябрю 2014 г. в % в правом столбце.

Ключевым двигателем модернизации экономики и формирования наукоемкой модели развития станет человеческий капитал страны. Казахстан будет обладать высококвалифицированными, профессиональными трудовыми ресурсами, высоким научным и творческим потенциалом.

Опережающее развитие человеческого капитала и его становление главным драйвером массового создания инноваций предполагает расширение возможностей для самореализации, творческого развития и высокопроизводительного труда человека путем развития сфер образования и науки, системы социальной защиты, сферы здравоохранения.

**Позитивные процессы**

№пп	январь-декабрь 2015г. в % к январю-декабрю 2014г.	Факторы	Справочно: январь-ноябрь 2015г. в % к январю-ноябрю 2014г.
1. ВВП (отчетные данные за январь-сентябрь 2015г.)	101,2*	продолжение роста в обрабатывающей промышленности, сельском хозяйстве, строительстве и связи*	
2. Обрабатывающая отрасль	100,2	увеличение объемов производства в металлургической промышленности	100,3
3. Сельское хозяйство	104,4	увеличение выпуска продукции животноводства и растениеводства	103,0
4. Строительство	104,3	увеличение объемов строительно-монтажных работ	104,1
5. Связь	100,6	рост объема услуг сети Интернет и прочих телекоммуникационных услуг	101,2
6. Инвестиции в основной капитал	103,7	увеличение финансирования основного капитала за счет собственных средств	103,9

\* - Данные представлены за январь-сентябрь 2015 года

**Негативные изменения**

В январе-декабре 2015 г. в сфере промышленности отмечалось снижение за счет горнодобывающей отрасли. Снижение как экспорта, так и импорта обусловило сокращение внешнеторгового оборота.

№пп	январь-декабрь 2015г. в % к январю-декабрю 2014г.	Факторы	Справочно: январь-ноябрь 2015г. в % к январю-ноябрю 2014г.
7. Промышленность	98,4	снижение объемов производства в горнодобывающей отрасли	98,5
7-1. Горнодобывающая отрасль	97,5	снижение добычи сырой нефти и металлических руд	97,6
8. Торговля (розничный товарооборот)	99,6	снижение розничной реализации товаров торгующими предприятиями	100,3
9. Транспорт (грузооборот)	92,5	уменьшение грузооборота на железнодорожном транспорте	92,6
10. Инфляция	106,6	увеличение уровня цен на все группы товаров и услуг	106,0
11. Внешнеторговый оборот*	63,1	снижение как экспорта, так и импорта	63,6
11-1. Внешнеторговый оборот: экспорт*	57,6	сокращение экспортных поступлений по минеральным продуктам, в том числе по топливно-энергетическим товарам	57,5
11-2. Внешнеторговый оборот: импорт*	74,3	снижение импорта машин и оборудования	76,2

За январь-сентябрь 2015 г. ВВП вырос на 1,2%. По отчетным данным, ВВП за январь-сентябрь 2015 г. составил 27,82 трлн.тенге, увеличившись в реальном выражении на 1,2% по сравнению с соответствующим периодом 2014 г.

Производство товаров выросло на 0,5%, а услуг – на 2,4%. По сравнению с аналогичным периодом 2014 г., рост производства услуг замедлился на 3%, при этом доля производства услуг в структуре ВВП выросла до 56,5% (диаграмма 2).

Значение дефлятора ВВП методом производства за 3 квартала 2015 года составляет 98,9 (2014 год 105,6): производство товаров – 97,6, производство услуг – 107,0 (по итогам 2014 года – 106,8 и 107,5 соответственно).

По итогам 3-х кварталов 2015 г. положительный вклад в рост ВВП внесли отрасли сельского хозяйства, строительства и сектора услуг. Негативное влияние оказало сокращение объемов промышленного производства.

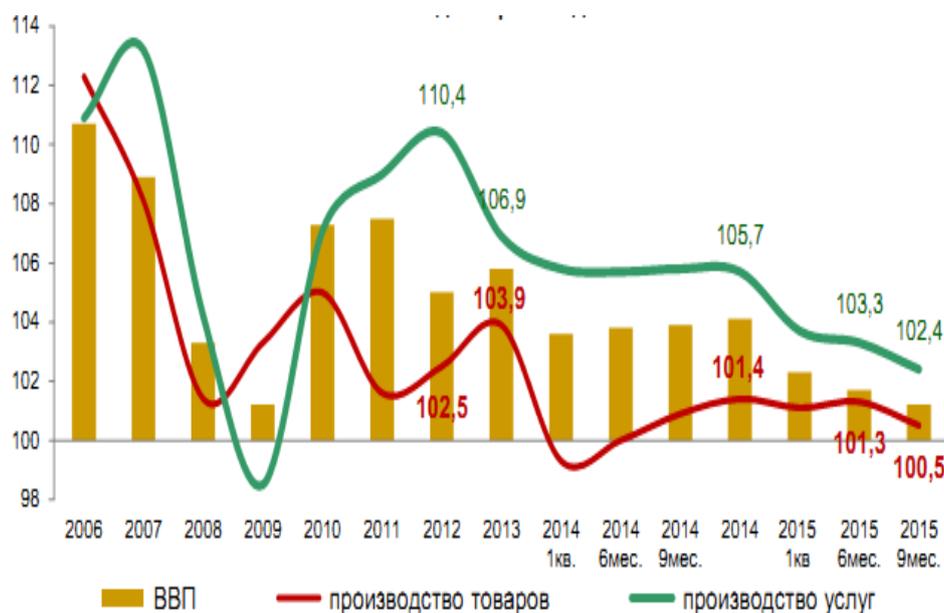


Диаграмма 2

Повышение производительности труда, капитала и энергоресурсов станет движущей идеей модернизации всей экономики. Это относится ко всем секторам экономики. Будет разработана национальная система мониторинга производительности для всех отраслей экономики в соответствии с мировыми «бенчмарками».

Необходимо принять меры по стимулированию роста производительности в частном секторе, внедрению передовых инструментов «бережливого производства».

В целях повышения эффективности деятельности квазигосударственного сектора следует установить четкие цели по показателям производительности, в том числе рентабельности, прибыли на инвестированный капитал и дивидендам.

В рамках программ по повышению занятости планируется обеспечить условия для пере-

хода трудовых ресурсов из низкопроизводительных в более высокодоходные и перспективные сферы трудовой деятельности.

По существующим прогнозам, цель по вхождению Казахстана в число 30-ти самых развитых стран мира может быть достигнута. Для этого стране предстоит принять ключевые решения о направлениях использования природных и человеческих ресурсов, капитала, совершенствования институциональной среды и территориального развития.

В краткосрочной и среднесрочной перспективе основными драйверами роста могут стать инвестиции и освоение новых технологий. Долгосрочный рост производительности будет зависеть от реализации инновационного потенциала и развития наукоемкой экономики.

При этом Казахстану придется адаптироваться к мировым и региональным экономическим

трендам. По прогнозам экспертов, в ближайшие 15-20 лет внешняя среда будет более благоприятной для Казахстана, чем в последующие десятилетия. Отсутствие радикальных инноваций, замедление глобализации, сохранение стабильного спроса на природные ресурсы, ограниченный эффект от изменения климата открывают для страны «окно возможностей» для совершения рывка в развитии.

За это время Казахстан может быстро продвигнуться в достижении цели по вхождению в число 30-ти самых развитых стран мира, при-

ступив к формированию наукоемкой экономики, совершенствованию институциональной среды и укреплению человеческого капитала.

После завершения этого периода решение стратегических задач долгосрочного развития будет затруднено вследствие усиления негативного влияния мировых трендов.

Своевременное использование позитивных возможностей позволит Казахстану гибко реагировать на внешние вызовы и сохранить устойчивость развития и после 2050 года.

### Литература

- 1 Указ Президента Республики Казахстан от 17 января 2014 года № 732 «О Концепции по вхождению Казахстана в число 30-ти самых развитых государств мира».
- 2 Стратегический план развития Республики Казахстан до 2020 года.
- 3 Государственная программа индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2015-2019 годы.
- 4 Интернет-ресурсы: [www.akorda.kz](http://www.akorda.kz); [www.minfin.kz](http://www.minfin.kz); [www.nationalbank.kz](http://www.nationalbank.kz); [www.government.kz](http://www.government.kz); [www.minplan.kz](http://www.minplan.kz); [www.stat.kz](http://www.stat.kz)

### References

- 1 Ukaz Prezidenta Respubliki Kazahstan ot 17 janvarja 2014 goda № 732 «O Konceptii po vhozhdeniju Kazahstana v chislo 30-ti samyh razvityh gosudarstv mira».
- 2 Strategicheskij plan razvitija Respubliki Kazahstan do 2020 goda.
- 3 Gosudarstvennaja programma industrial'no-innovacionnogo razvitija Respubliki Kazahstan na 2015-2019 gody.
- 4 Internet-resursy: [www.akorda.kz](http://www.akorda.kz); [www.minfin.kz](http://www.minfin.kz); [www.nationalbank.kz](http://www.nationalbank.kz); [www.government.kz](http://www.government.kz); [www.minplan.kz](http://www.minplan.kz); [www.stat.kz](http://www.stat.kz)