

4. Ұжымдағы корпоративтік мәдениетті нығайту. HR менеджменттің тағы бір маңызды міндеті — оқу орнында оңтайлы корпоративтік мәдениетті қалыптастыру және дамыту. Корпоративтік мәдениет — қызметкерлердің мінез-құлық нормалары мен құндылықтарының жиынтығы, ол ұйымның ішкі климатына және оның тиімділігіне әсер етеді. Ұжымдағы ынтымақтастық, бір-біріне деген сыйластық және жұмыс процесіне ортақ көзқарас оқу орнының табысты қызмет етуінде маңызды рөл атқарады.

HR менеджмент қызметкерлер арасындағы қарым-қатынастарды қолдау және нығайту арқылы ұжымның біртұтастығын сақтап, білім беру процесінің тиімділігін арттыруға көмектеседі. Ұжымдағы оңтайлы мәдениет оқу процесіне оң әсерін тигізіп, білім беру сапасының артуына ықпал етеді.

Қорытындылай келе HR менеджмент білім беру мекемелерінің жұмыс істеуінде маңызды рөл атқарады. Қызметкерлерді дұрыс іріктеу, дамыту және мотивациялау арқылы оқу орындары білім беру сапасын жақсартып, жалпы оқу процесіне оң әсерін тигізеді. HR менеджмент арқылы оқу орындары жоғары білікті кадрларды тартып, оларды үздіксіз оқыту және марапаттау арқылы ұйымның білім беру стратегиясын тиімді жүзеге асыра алады. Оқу орнының ұзақ мерзімді табысы көбіне HR менеджменттің тиімділігіне байланысты.

#### Әдебиеттер тізімі

1. Armstrong, M. Human Resource Management Practice. 14th ed. Kogan Page, 2017.
  2. Storey, J. Human Resource Management: A Critical Text. 4th ed. Thomson Learning, 2016.
  3. Dessler, G. Human Resource Management. 15th ed. Pearson, 2020.
  4. Marchington, M., Wilkinson, A. Human Resource Management at Work: People Management and Development. 6th ed. CIPD, 2016.
- Guest, D. Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. International Journal of Human Resource Management

МРНТИ 06.81.12

Кусайнов Ж. У., Есенгельдина А.С.

Есенгельдина А.С. – кандидат экономических наук, профессор  
Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан,  
г.Астана, Республика Казахстан, магистрант  
zhanbol\_79@mail.ru

#### АНАЛИЗ ОПЫТА ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ НА ГАЗ: МИРОВОЙ ОПЫТ И ВОЗМОЖНОСТИ ЕГО ПРИМЕНЕНИЯ В КАЗАХСТАНЕ

На сегодняшний день газовая промышленность Республики Казахстан является важным сектором экономики, который способствует устойчивому долгосрочному развитию страны.

Природный газ играет ключевую роль в переходе к новой энергетической модели и зеленой экономике. Актуальность вопроса ценообразования на газ в Казахстане определяется множеством факторов, включая социальные, экономические и экологические.

Газ является важным источником энергии для Казахстана, и цена газа влияет на его экономику. Снижение цен на природный газ с 1 июля 2022 года на 20%, предпринятое Комитетом по регулированию естественных монополий, подчеркивает важность постоянного наблюдения и оценки ценовой политики. Это необходимо для стимулирования экономического роста и обеспечения доступности газа для населения и предприятий.

В Казахстане существует сложная система государственного регулирования цен на газ, которая включает в себя Комитет по регулированию естественных монополий и Министерство энергетики. Это требует разработки эффективных тарифных моделей, которые учитывают потребности поставщиков и потребителей.

Государственная политика Казахстана включает в себя регулирование цен, обеспечение доступности газа как для бизнеса, так и для населения, а также развитие газовой инфраструктуры.

Согласно Комплексного плана развития газовой отрасли, утвержденного постановлением Правительства Республики Казахстан от 18 июля 2022 года №488 [1] предусмотрена разработка новой модели ценообразования на газ, которая будет учитывать интересы социально уязвимых групп населения. Это включает в себя сдерживание цен для определенных категорий потребителей, чтобы предотвратить резкие колебания цен и обеспечить доступность газа.

В этой связи важно рассмотреть опыт других стран, которые проводят конкурентную политику ценообразования на газ, а также определить возможности и ограничения применения рыночной модели для Казахстана.

В целях анализа политики ценообразования на газ нами был проведен обзор литературных источников, в которых рассмотрены идеи и методы повышения эффективности тарифообразования на газ. Для обзора мирового опыта реформирования тарифной политики на газ был использован контент-анализ отчетов, подготовленных национальными регуляторами в Австралии, Европейском союзе.

Литература по политике тарифов на газ рассматривает множество идей и методов, которые используются во всем мире для создания эффективных структур ценообразования на природный газ.

Международный опыт установления тарифов на газ показывает широкий спектр подходов, на которые влияют изменения регионального рынка, нормативно-правовая база и развивающаяся среда торговли природным газом.

Различные страны осуществили реформы, которые служат примерами эффективной тарифной политики, среди которых выделяется опыт Грузии. Страна внедрила гибридную тарифную модель, которая сочетает в себе методологии «затраты плюс» и «доходный лимит». Этот подход направлен на улучшение нормативной базы, позволяя более эффективно рассчитывать тарифы и улучшать инвестиционные условия [2]. Грузия представила новые методы расчета тарифов в области электроэнергии и природного газа. Эти подходы к расчетам тарифов должны обеспечить прозрачность и эффективность, что важно для привлечения инвестиций и обеспечения справедливого ценообразования для потребителей и строительства новой инфраструктуры и обеспечения устойчивости энергоснабжения страны.

Турция также провела значительные реформы в своей энергетической отрасли, чтобы улучшить нормативную базу и тарифную политику страны. Эти усилия направлены на повышение устойчивости, продвижение возобновляемой энергии и привлечения инвестиций.

Правительство Турции внесло изменение в энергетические законы, такие как «Закон о горнодобывающей промышленности», «Закон о побережье», «Закон о рынке природного газа», «Закон о возобновляемых источниках энергии» и «Закон об энергоэффективности». Эти изменения были направлены на обеспечение совместимости с мировыми практиками, содействие созданию источников производства возобновляемой энергии, поддержка тех, кто сокращает потребление энергии и выбросы углерода в соответствии с международными стандартами, обеспечение единообразия в расчете зон сервитутов для линий электропередачи [3].

Австралийский регулятор энергетики (Australian Energy Regulator) в 2023 году провел обзор тарифов на газораспределительную сеть. Обзор сосредоточился на снижающихся блочных тарифах и механизмах изменения референтных тарифов. Обзор подчеркивает, что оценки необходимы для каждого отдельного случая, а не для общих изменений в отрасли, чтобы отразить различную зависимость от природного газа в разных юрисдикциях. В то время как некоторые отзывы заинтересованных сторон поддерживали сохранение ценовых ограничений, другие выступали за то, чтобы ограничения доходов соответствовали целям сокращения выбросов. В отчете подчеркивается, насколько важно соблюдать баланс эффективности и сокращать выбросы в тарифных структурах [4].

Исследование тарифных структур на транспортировку газа в Европе подчеркивает растущее значение конкурентоспособности на энергетическом рынке и безопасности поставок. В статье Макхольма и Олсона утверждается, что текущая тарифная модель не может стимулировать инвестиционные решения и использование сети. Авторы предполагают, что более эффективная модель тарификации может включать в себя взимание платы по предельным расходам при одновременном увеличении основной части доходов за счет компонентов, независимых от использования. Тем не менее, реализация таких реформ может быть затруднена из-за политических трудностей, особенно в отношении целей снижения выбросов углерода [5].

Исследование механизмов ценообразования на газ в Китае представляет модель торговли «газ-на-газ», основанной на теории кооперативных игр. Цель этой модели состоит в том, чтобы повысить эффективность рынка и ценообразование на развивающемся газовом рынке Китая. Она подчеркивает потенциал стратегий сотрудничества между участниками рынка для улучшения структур ценообразования и общей производительности рынка. Согласно исследованию, стимулирование конкуренции может привести к более выгодным для потребителей результатам ценообразования [6].

Анализ литературных источников позволяет выделить несколько современных подходов к эффективной политике тарифов на газ:

Прозрачность: для взаимодействия и доверия заинтересованных сторон необходимо иметь четкое представление о механизмах ценообразования и тарифных структурах.

Гибкость: тарифные схемы должны адаптироваться к изменениям на рынке, таким как изменения предложения и спроса.

Стимулы эффективности: тарифы должны стимулировать эффективное потребление газа и стимулировать инвестиции в инфраструктуру, которая поддерживает интеграцию возобновляемых источников энергии.

Консультации с заинтересованными сторонами: участие заинтересованных сторон в процессе установления тарифов может привести к более справедливым и приемлемым структурам ценообразования.

Возвращаясь к вопросам ценообразования «газ-на-газ» (*Gas-on-Gas Pricing*) отметим, что цены на газ в таких регионах, как Северная Америка и северо-западная Европа, зависят от местных динамик спроса и предложения. Ценообразование «газ-на-газ» — это метод ценообразования, который распространился благодаря либерализации рынка и созданию торговых центров, которые позволяют создавать прозрачные и конкурентоспособные структуры ценообразования (Таблица 1).

Таблица 1

Условия, влияющие на ценообразование «газ-на-газ»

Условия	Описание
Структура рынка	Многочисленные покупатели и продавцы работают в регионах ценообразования «газ-на-газ» с минимальным государственным вмешательством. В условиях конкуренции цены могут быть установлены на основе рыночных условий, а не стандартов.
Торговые хабы	Газ торгуется на стабильных торговых хабах, таких как Henry Hub в Соединенных Штатах и National Balancing Point (NBP) в Великобритании. Эти хабы предоставляют прозрачные ценовые данные, которые регулярно обновляются, что позволяет участникам рынка принимать разумные решения.
Доступ к инфраструктуре	Торговля газом облегчается широкой инфраструктурой трубопроводов и хранилищ в этих районах. Поскольку эта инфраструктура позволяет заключать как текущие, так и будущие контракты, покупатели могут покупать газ по заранее определенным ценам для будущих поставок.
Волатильность и эффективность	Гибкость ценообразования газа на газ может вызвать краткосрочную волатильность цен, поскольку цены быстро реагируют на изменения предложения и спроса. Тем не менее, эта система помогает участникам рынка лучше планировать свое финансовое положение, оптимизируя использование инфраструктуры.
Переход от индексации к нефтяным ценам	Многие регионы, особенно в северо-западной Европе, перешли на ценообразование, привязанное к газу. Несмотря на сопротивление традиционных поставщиков, таких как Россия и Норвегия, которые извлекали выгоду из предыдущих структур ценообразования, привязанных к нефтяному индексу, либерализация рынка, изменения в регулировании и создание конкурентной торговой среды привели к этому сдвигу.

Источник: Составлено на основании [7, 8]

Обращаясь к опыту Казахстана, можно выделить, что основными направлениями тарифной политики на газ являются вопросы ее гибкости, прозрачности, социальной ответственности и инвестиций в инфраструктуру (рисунок 1).

АО «НК «QazaqGaz» играет важную роль в обеспечении потребителей Республики Казахстан газом. Компания играет важную роль в развитии газовой отрасли страны в качестве национального оператора. АО «НК «QazaqGaz» также принимает участие в реализации реформ ценообразования и тарификации. В стратегии АО «НК «QazaqGaz» отмечается, что до 2032 года будут реализованы следующие вопросы:

- Внедрение новой цены для крупных коммерческих предприятий;
- Включение всех затрат оператора ГТС в тариф на транспортировку;
- Включение всех затрат операторов ГРС в тариф на распределение;

–Продвижение нормативной системы потребления.

<b>Регулирование тарифов:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Тарифы на газ устанавливаются с учетом необходимости поддержания стабильной работы газовой отрасли, что включает затраты на добычу, транспортировку и распределение газа.</li></ul>
<b>Прозрачность и обоснованность</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Ключевым моментом является необходимость прозрачного установления тарифов, что помогает избежать перекрестного субсидирования и гарантирует справедливое распределение расходов среди потребителей.</li></ul>
<b>Инвестиции в инфраструктуру</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Для поддержания и модернизации газовой инфраструктуры предусмотрены инвестиции, что требует установления соответствующих тарифов, обеспечивающих возврат вложенных средств.</li></ul>
<b>Социальная ответственность</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•При формировании тарифов принимаются во внимание социальные факторы, чтобы предотвратить чрезмерную нагрузку на население, особенно в условиях экономической нестабильности.</li></ul>
<b>Гибкость тарифной политики</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Внедрение механизмов, позволяющих быстро адаптироваться к изменениям на рынке, включая колебания цен на сырьевые ресурсы, способствует более эффективному управлению отраслью.</li></ul>

Рисунок 1 – Основные направления тарифной политики

Государственное регулирование цен на газ в Казахстане осуществляется на основе законодательства, включая Закон «О газе и газоснабжении». Установление предельных цен на оптовую и розничную реализацию товарного газа осуществляется каждые пять лет, с возможностью корректировки один раз в год в зависимости от изменений в ценах на газ и тарифах на транспортировку [9].

Внедрение элементов рыночного ценообразования и предоставление независимым поставщикам доступа к газотранспортной сети может помочь Казахстану повысить конкуренцию и снизить цены для конечных потребителей.

Казахстан может использовать опыт ценообразования «газ-на-газ», но это потребует учета нескольких особенностей казахстанского рынка и его текущей структуры.

Согласно механизму «газ-на-газ», цена газа зависит от конкуренции между газовыми поставщиками. Казахстан может создать конкурентный рынок, что повысит ценообразование и снизит цены для потребителей. Этого можно достичь путем стимулирования инвестиций в инфраструктуру и предоставления независимым поставщикам доступа к газотранспортной системе.

Ценообразование «газ-на-газ» может повысить прозрачность тарифной политики, что позволит потребителям лучше понять структуру цен и факторы, влияющие на них. Это также может способствовать лучшему планированию для клиентов и поставщиков, а также более эффективному распределению ресурсов.

В настоящее время в Казахстане существует система государственного регулирования цен на газ, что может сделать реализацию модели «газ-на-газ» сложной задачей. Чтобы обеспечить более свободное ценообразование, необходимо изменить законодательство и регулирование.

Для реализации модели «газ-на-газ» необходимо иметь развитую инфраструктуру для транспортировки и распределения газа. Чтобы Казахстан мог эффективно функционировать на рынке, он должен инвестировать в модернизацию и расширение своей газовой сети.

Государственная политика ценообразования на газ в Казахстане направлена на создание устойчивой, сбалансированной системы, которая учитывает интересы производителей и потребителей. Данная политика должна способствовать устойчивому развитию газового сектора страны за счет эффективного регулирования цен, строительства инфраструктуры и поддержки социально уязвимых групп населения.

Дерегулирование рынка газа осуществляется постепенно в рамках Комплексного плана развития газовой отрасли на 2022–2026 годы. Это включает в себя развитие биржевых торгов, создание конкурентной модели и обеспечение независимым поставщикам газа равного доступа к ресурсам

недропользователей, что должно способствовать привлечению частных инвестиций и улучшению рыночной ситуации.

Адаптация опыта ценообразования «газ-на-газ» в Казахстане возможна, но требует комплексного подхода, включающего реформы в регулировании, развитие инфраструктуры и учет социальных аспектов. Успешная реализация этой модели может способствовать улучшению конкурентоспособности казахстанского газового сектора и обеспечению более эффективного ценообразования.

#### Список литературы

1. Правительство Республики Казахстан. (2022). Об утверждении Комплексного плана развития газовой отрасли Республики Казахстан на 2022 – 2026 годы (Постановление от 18 июля 2022 года № 488). <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200000488>
2. Georgian National Energy and Water Supply Regulatory Commission. (2023). Natural gas tariff setting methodology. <https://gnerc.org/files/Legal%20Acts%20in%20english/Natural%20Gas%20Tariff%20Setting%20Methodology%20Eng%202027.06.2023.pdf>
3. Kesikli Law Firm. (2024, May 16). Regulatory amendments on energy sector. <https://kesikli.com/news-insight/2024-05-16-regulatory-amendments-on-energy-sector/>
4. Australian Energy Regulator. (2023). Gas distribution network tariffs review 2023. <https://www.aer.gov.au/industry/registers/resources/reviews/gas-distribution-network-tariffs-review-2023>
5. Makhholm, J. D., & Olson, W. P. (2021). Gas transmission tariff structures in Europe: Challenges and opportunities. Florence School of Regulation, European University Institute. <https://cadmus.eui.eu/bitstream/handle/1814/69775/QM-04-21-032-EN-N.pdf>
6. Xutao, R., Lianyong, F., & Jingxuan, F. (2020). A gas-on-gas competition trading mechanism based on cooperative game models in China's gas market. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 113, 109248. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2019.06.052>
7. The Independent natural gas information site (n.d.). Gas pricing & contracts. <https://www.natgas.info/gas-information/what-is-natural-gas/gas-pricing-contracts>
8. Geoexplor. (n.d.). Why is natural gas priced differently around the world? <https://geoexplor.com/why-is-natural-gas-priced-differently-around-the-world/>
9. Министерство энергетики Республики Казахстан. (2023). Об утверждении предельных цен оптовой реализации товарного газа на внутреннем рынке Республики Казахстан (Приказ от 6 июня 2023 года № 210). Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 7 июня 2023 года № 32715. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2300032715>

ҒТАХА 06.52.12

К.Курманәлі, А.Джавланбеков, А.О. Мусабекова  
Е. А. Бөкетов атындағы Қарағанды зерттеу университеті  
Қазақстан Республикасы, Қарағанды қ.  
[abdulaziz.04@icloud.com](mailto:abdulaziz.04@icloud.com)

## ҚАЗІРГІ ЗАМАНҒЫ КӘСІПОРЫНДАРДАҒЫ ТИІМДІ БАСҚАРУ МЕН ЭКОНОМИКАЛЫҚ ТҰРАҚТЫЛЫҚТЫҢ ӨЗАРА БАЙЛАНЫСЫ

Бұл мақала қазіргі заманғы кәсіпорындардағы тиімді басқару мен экономикалық тұрақтылықтың өзара байланысын талдап, олардың дамуындағы негізгі факторларды қарастырады. Бүгінгі таңда нарықтық экономика жағдайында кәсіпорындар өз қызметін тұрақты дамыту үшін тиімді басқару мен экономикалық тұрақтылықты қамтамасыз ету маңызды болып отыр. Бұл екі аспект бір-бірімен тығыз байланысты және компанияның ұзақ мерзімді табысты жұмыс істеуі үшін шешуші рөл атқарады. Қазіргі заманғы кәсіпорындардың бәсекеге қабілеттілігі мен ұзақ мерзімді табысты дамуы үшін экономикалық тұрақтылық пен тиімді басқару жүйесі өте маңызды. Әлемдік нарықта орын алып отырған қарқынды өзгерістер, технологиялық жаңалықтар, жаһандану үрдісі кәсіпорындардың алдында жаңа