

зерттеулерінде де көрінеді. Бірақ кез келген жағдайда, бизнестің тұрақты табысты дамуы үшін бұл проблемалар мен оларды шешу жолдары туралы мезгіл-мезгіл ойлану өте пайдалы [5].

Қорытындылай келе менеджер-бұл ұйымды немесе белгілі бір учаскені басқаруға жауапты білікті маман, сонымен қатар ол жұмысты орындау барысында адамдардың қызметіне басшылық жасайды. Бизнестің тұрақты дамуы ұйымды басқаратын менеджерге тікелей байланысты екенін атап өткен жөн. Ол міндетті түрде көшбасшы және практикалық дағдыларға ие болуы керек.

#### Әдебиеттер тізімі

1. <https://www.geeksforgeeks.org/leadership-vs-management/>
2. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 259 с.
3. Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд. 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: ТРТУ, 2003. - 250с.
4. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2000. - 704с.
5. Токарев В. Новый менеджмент. Часть 1 / В. Токарев. - Екатеринбург: Издательские решения, 2016. — 110 с., 14 илл.

МРНТИ 06.81.12

Мырзабеков Ж.С., Есенгельдина А.С.  
Есенгельдина А.С. – к.э.н., профессор  
Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан,  
г.Астана, Республика Казахстан, магистрант  
[Jomart-kazatk@mail.ru](mailto:Jomart-kazatk@mail.ru)

### **К ВОПРОСУ ОБ ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ НОВЫХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ МАРШРУТОВ В УВЕЛИЧЕНИИ ГРУЗОПЕРЕВОЗОК В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН**

Транспортная инфраструктура является важным компонентом социально-экономического развития Казахстана. Текущее состояние железнодорожной инфраструктуры в Казахстане является важнейшим аспектом, который следует учитывать при оценке эффективности новых железнодорожных маршрутов для увеличения грузоперевозок. Железнодорожная сеть Казахстана обширна, охватывает тысячи километров и соединяет различные регионы страны. Инфраструктура включает в себя разнообразный спектр железнодорожных линий, терминалов и станций, а также сопутствующие объекты, такие как депо по техническому обслуживанию и склады. Кроме того, железнодорожная инфраструктура играет важную роль в содействии международной торговле, поскольку Казахстан служит важным транзитным коридором для грузовых перевозок между Европой и Азией.

Важно учитывать существующую пропускную способность и возможности железнодорожной инфраструктуры в Казахстане. Это включает в себя оценку состояния путей, систем сигнализации и подвижного состава, а также уровень технологической интеграции и автоматизации. Анализ также должен учитывать эффективность логистических операций, наличие интермодальных соединений и общую надежность и безопасность железнодорожной сети. Кроме того, существующая нормативная база, инвестиционный климат и методы управления в железнодорожном секторе должны быть тщательно изучены для выявления потенциальных проблем и возможностей для улучшения.

Согласно данным Национального бюро по статистике Агентства по стратегическому развитию и реформам Республики Казахстан за период с января по декабрь 2023 года железнодорожным транспортом республики перевезено 416,4 млн. тонн грузов, что на 2,8% больше уровня января-декабря 2022 года. Грузооборот составил 326,8 млрд. т-км (увеличился на 4,8%), а пассажирооборот составил 16,1 млрд. т-км (уменьшился на 1,5%) [1].

В рамках Концепции развития транспортно-логистического потенциала Республики Казахстан до 2030 года строительство новых железнодорожных линий является одной из основных задач. В рамках концепции планируется построить и реконструировать около 2,5 тыс. км новых железнодорожных линий. Это повысит пропускную способность сети и улучшит связь между регионами [2].

В контексте продолжающегося развития и модернизации железнодорожной инфраструктуры в Казахстане крайне важно изучить эффективность новых железнодорожных маршрутов в увеличении грузоперевозок внутри страны. Целью данной статьи является анализ влияния новых железнодорожных маршрутов на общую эффективность и пропускную способность грузовых перевозок в Казахстане на примере проекта «Строительство новой железной дороги Дарбаза-Мактаарал».

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что проект был запущен по поручению Президента Казахстана Касым-Жомарта Токаева, что подчеркивает его стратегическое значение для страны. Государство активно участвует в планировании и реализации проекта, что способствует его успешному завершению.

Ключевым компонентом управления цепочками поставок и логистики является эффективность железнодорожного грузового транзита, особенно в свете растущей потребности в устойчивых вариантах транспортировки и увеличения мировой торговли. При этом важно оценить факторы, влияющие на эффективность железнодорожного грузового транспорта, путем синтеза результатов многочисленных исследований.

Большое количество исследований показывает, как улучшение железнодорожной инфраструктуры влияет на эффективность грузоперевозок.

В отчете Азиатского банка развития «Раскрытие потенциала железных дорог» говорится о том, что создание единой, прозрачной правовой системы, регулирующей железнодорожные перевозки, может помочь всем участникам рынка лучше взаимодействовать друг с другом [3]. Это включает в себя унификацию тарифов и условий перевозок, в целях снижения неопределенности и повышения доверия между перевозчиками и грузоотправителями.

Техническая, эксплуатационная и экономическая эффективность значительно различаются на разных железных дорогах, согласно исследованию, сравнивающему их эффективность в разных странах. Недавнее исследование изучало влияние технологических инвестиций и реформ на эффективность железных дорог в 16 странах. Результаты показывают, что страны, реализующие политику модернизации и либерализации, обычно видят рост показателей эффективности, таких как снижение эксплуатационных расходов и увеличение грузоподъемности [4].

Значение, которое железнодорожные перевозки играют в повышении эффективности цепочки поставок, становится все более широко признанным. Согласно исследованиям, железные дороги могут предложить разумные по цене варианты перемещения тяжелых грузов на большие расстояния [5]. Это особенно важно для секторов экономики, которые зависят от своевременных и надежных поставок сырья, поскольку железнодорожные перевозки помогают снизить опасности, связанные с автомобильными перевозками, такие как пробки и повышенные расходы на топливо.

Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в своем отчете также подчеркивает, насколько важно обновлять железнодорожную инфраструктуру для повышения эффективности маршрутов. Исследования показывают, что время в пути и эксплуатационные расходы можно значительно сократить, инвестируя в модернизацию путей, систем сигнализации и терминалов. Анализ литературы по эффективности железных дорог показывает, что лучшая инфраструктура положительно коррелирует с более высокой пропускной способностью и меньшими задержками, что, в свою очередь, повышает общую эффективность железнодорожных операций [6].

В литературе также подчеркиваются преимущества железнодорожного транспорта для окружающей среды. По сравнению с автомобильным транспортом железные дороги, как правило, более экологичны и выбрасывают меньше загрязняющих веществ, что делает их лучшим выбором для перевозки грузов. Согласно исследованию, улучшение железнодорожной инфраструктуры способствует достижению целей экологической устойчивости в дополнение к повышению эффективности [5].

Несмотря на потенциал повышения эффективности, некоторые проблемы сохраняются. Такие проблемы, как бюрократическая неэффективность, устаревшие технологии и недостаточная координация между заинтересованными сторонами, могут препятствовать эффективности железнодорожных маршрутов. Решение этих проблем необходимо для полной реализации потенциала железнодорожного транспорта [6].

Таким образом, потенциал железнодорожного транспорта значительно влияет на эффективность железнодорожных маршрутов, и основными факторами, способствующими этому являются: инвестиции

в инфраструктуру, технологические инновации и улучшение координации между всеми участниками транспортного процесса.

Официальные данные АО «НК «Қазақстан Темір Жолы» и Национального бюро по статистике Агентства по стратегическому развитию и реформам РК составили информационную базу исследования. Методической основой данной статьи является SWOT анализ, обзор литературных источников.

С разных точек зрения железная дорога является наименее рискованным вариантом, поскольку имеет выделенные пути, невосприимчива к повреждениям грузовых контейнеров, в которых хранятся материалы, защищенные от кражи и повреждения, и требует меньше обслуживания и неисправностей. Она также имеет фиксированную предполагаемую дату доставки, что снижает риск задержек. Логистика грузовых перевозок, без сомнения, является наиболее универсальной из имеющихся технологий, но ее возможности по обработке крупных и громоздких товаров ограничены. Гибкость ресурсов и товаров, которые железные дороги могут перевозить на большие расстояния, значительно повышается за счет их тоннажного размещения.

В логистической системе Центральной Азии важную роль играют железнодорожные перевозки между Казахстаном и Узбекистаном. По состоянию на 2023 год Узбекистан занимает 7-е место среди торговых партнеров Казахстана. Более 57% торговли нашей страны со странами Центральной Азии приходится на торговлю с Узбекистаном. Двусторонний товарооборот по итогам 2023 года составил 4,418 млрд. долл. США, из них экспорт – 3, 130 млрд. долл. США, а импорт – 1, 288 млрд. долл. США.

Торговые связи между двумя странами во многом зависят от качества логистических услуг, предоставляемых различными казахстанскими компаниями, среди которых особое место занимает АО «НК «Қазақстан Темір Жолы». Эта компания управляет железнодорожным транспортом Казахстана и обеспечивает грузоперевозки как внутри страны, так и за ее пределами, включая поездки в Узбекистан.

Казахстан является важным транспортным центром в регионе благодаря развитой железнодорожной инфраструктуре. Железнодорожные линии между Казахстаном и Узбекистаном быстро и надежно перемещают грузы, такие как сырье и готовые изделия. Основная часть грузов проходит через межгосударственную стыковую станцию «Сарыагаш», которая в настоящее время работает на пределе своих возможностей. Согласно рисунку 1 наблюдается рост динамика обмена поездами через межгосударственный стыковой путь (МГСП) Сарыагаш. В 2022 году МГСП перевезли 32 миллиона тонн грузов в год, или 24 пары грузовых поездов в сутки. В 2023 году данный показатель увеличился до 27 поездов в сутки в среднем.



Рисунок 1. Динамика среднесуточного обмена поездов через МГСП Сарыагаш  
Источник: АО «НК «Қазақстан Темір Жолы»

Объем грузоперевозок между Казахстаном и Узбекистаном за 11 месяцев 2023 года составил 25,8 млн тонн. В ноябре 2023 года в Туркестанской области стартовало строительство новой железнодорожной линии Дарбаза – Мактаарал, протяженность которой составит 152 км.

Железнодорожные перевозки становятся все более популярными по мере расширения торговли между Казахстаном и Узбекистаном. Создание новых линий и улучшение существующих линий

должно увеличить объем грузоперевозок. Это, в свою очередь, будет способствовать развитию экономики обеих стран. «Строительство новой железной дороги Дарбаза-Мактаарал» — это один из проектов, направленных на улучшение транспортной инфраструктуры и увеличение объемов грузоперевозок. Этот маршрут свяжет Мактааральский и Жетысайский районы Туркестанской области Казахстана с основной сетью железных дорог страны. Целью проекта является оптимизация существующих станций и улучшение логистики в регионе. Строительство новой линии будет способствовать развитию Туркестанской области, а также увеличить экспортные перевозки в Узбекистан. Кроме того, грузы будут перенаправлены с существующей линии Сарыагаш-Ташкент.

Реализация проекта будет осуществлена в два этапа. На начальном этапе планируется построить железнодорожную линию «Государственная граница Узбекистана — Ердаут — Мактаарал», которая будет иметь выход на станцию «Сырдарья». На втором этапе предполагается запустить ветку «Жетысай-государственная граница Узбекистана» (Рисунок 2).



Рисунок 2 – Маршрут нового ж/д пути Дарбаза – Мактаарал  
Источник: АО «НК «Казахстан Темір Жолы»

Проект будет способствовать социально-экономическому развитию Туркестанской области, а также поощрять развитие малых и средних предприятий. Строительство новой железнодорожной линии позволит перенаправить грузы с нынешнего участка «Сарыагаш» в «Ташкент», что уменьшит нагрузку на станцию «Сарыагаш» и увеличит экспортные перевозки в Узбекистан.

По направлению нового железнодорожного маршрута будет возведено 9 станций. Линия Дарбаза-Мактаарал соединит Мактааральский и Жетысайский районы Туркестанской области с остальной частью Казахстана.

Экономический эффект проекта в том, что новая железная дорога обеспечит прямой доступ грузов из Казахстана в эти регионы и обратно, так как в настоящее время они вынуждены пересекать границу с Узбекистаном. Это негативно сказывается на развитии этих районов. После завершения строительства они получают значительный импульс для роста.

По состоянию на 1 апреля 2023 года население Мактааральского района Туркестанской области составляет 129 449 человек. С точки зрения географического местоположения он является самым южным районом Казахстана, с административным центром в посёлке Мырзакент. Район активно развивает сельское хозяйство, что делает его зависимым от надежной транспортной инфраструктуры

для доставки продукции на рынок.

В Жетысайском районе проживает 187 917 человек, соответственно. Экономической специализацией данного района также является сельское хозяйство и нуждается в надежных транспортных связях для экспорта своей продукции.

Для оценки эффективности проекта нами был проведен SWOT анализ, результаты которого представлены в Таблице 1.

Проект «Строительство новой железной дороги Дарбаза-Мактаарал» направлен на повышение конкурентоспособности железнодорожного транспорта Казахстана, улучшение качества услуг и удовлетворение растущих потребностей экономики в эффективных перевозках.

Согласно SWOT-анализу, проект «Строительство новой железной дороги Дарбаза-Мактаарал» имеет сильные стороны и возможности, но также слабости и угрозы. Для успеха проекта и достижения его целей необходимо эффективное управление этими элементами.

Таблица 1

SWOT анализ эффективности нового железнодорожного маршрута Дарбаза-Мактаарал

Сильные стороны	Возможности
Улучшение транспортной доступности: Новая железная дорога создаст прямую связь между Казахстаном и Узбекистаном, что позволит сократить время и расходы на грузоперевозки.	Расширение торговых связей: новый маршрут предоставит местным производителям и экспортерам новые возможности для доступа к рынкам Узбекистана и других стран Центральной Азии.
Экономический рост: прогнозируется, что грузопоток вырастет на 10-14 миллионов тонн, что приведет к созданию новых рабочих мест и будет способствовать развитию местной экономики.	Развитие мультимодальных перевозок: Сочетание различных видов транспорта поможет оптимизировать логистические процессы и повысить общую эффективность грузоперевозок.
Интеграция в международные транспортные коридоры: Проект войдет в состав более обширной стратегии по развитию транспортно-транзитного потенциала региона, что увеличит его привлекательность для международной торговли.	Привлечение инвестиций: Реализация проекта может содействовать привлечению дополнительных средств в инфраструктуру, что поспособствует дальнейшему развитию региона.
Экологические преимущества: Железнодорожный транспорт более экологически безопасен, чем автомобильный, что помогает уменьшить углеродный след.	Рост предпринимательства и экономической активности в регионе: для отечественных малых и средних предприятий доступ к рынкам Узбекистана предоставит новые возможности.
Слабые стороны	Угрозы
Финансовые риски: Проект может столкнуться с нехваткой финансирования или ростом затрат на строительство, что может привести к снижению его рентабельности.	Конкуренция с другими видами транспорта: железнодорожный транспорт может стать менее привлекательным для грузоотправителей из-за конкуренции с автомобильным и воздушным транспортом.
Технические риски: Ошибки в проектировании или недостаточная проработка технических решений могут вызвать проблемы в ходе строительства и эксплуатации.	Непредсказуемость спроса: Если ожидаемые объемы грузоперевозок не оправдаются, это может привести к снижению рентабельности проекта
	Экологические риски: Строительство может негативно сказаться на экосистеме региона, и общественное недовольство может возникнуть из-за неадекватной оценки экологических последствий.

Источник: Составлено автором на основании контент-анализа информационных источников АО «НК «Казахстан Темір Жолы»

Строительство новой железной дороги Дарбаза – Мактаарал станет значительным шагом в развитии как Мактааральского, так и Жетысайского районов, способствуя их интеграции в экономику Казахстана и соседних стран (Рисунок 3).

Государство играет центральную роль в реализации проекта новой железной дороги Дарбаза – Мактаарал, обеспечивая его стратегическое значение, финансирование, развитие инфраструктуры и социальную поддержку.

Государство играет ключевую роль в обеспечении финансирования проекта, включая как бюджетные, так и частные инвестиции. Ожидается, что проект создаст новые рабочие места и привлечет дополнительные средства в инфраструктуру.

Реализация проекта направлена на развитие транспортно-транзитного потенциала Казахстана, что критически важно для улучшения логистики и повышения экспортного потенциала страны. Это также включает создание новых транспортных коридоров, что способствует интеграции Казахстана в международные торговые сети.

Государство поддерживает местные сообщества, включая создание рабочих мест и развитие малого и среднего бизнеса в затронутых регионах. Это также способствует улучшению качества жизни населения.

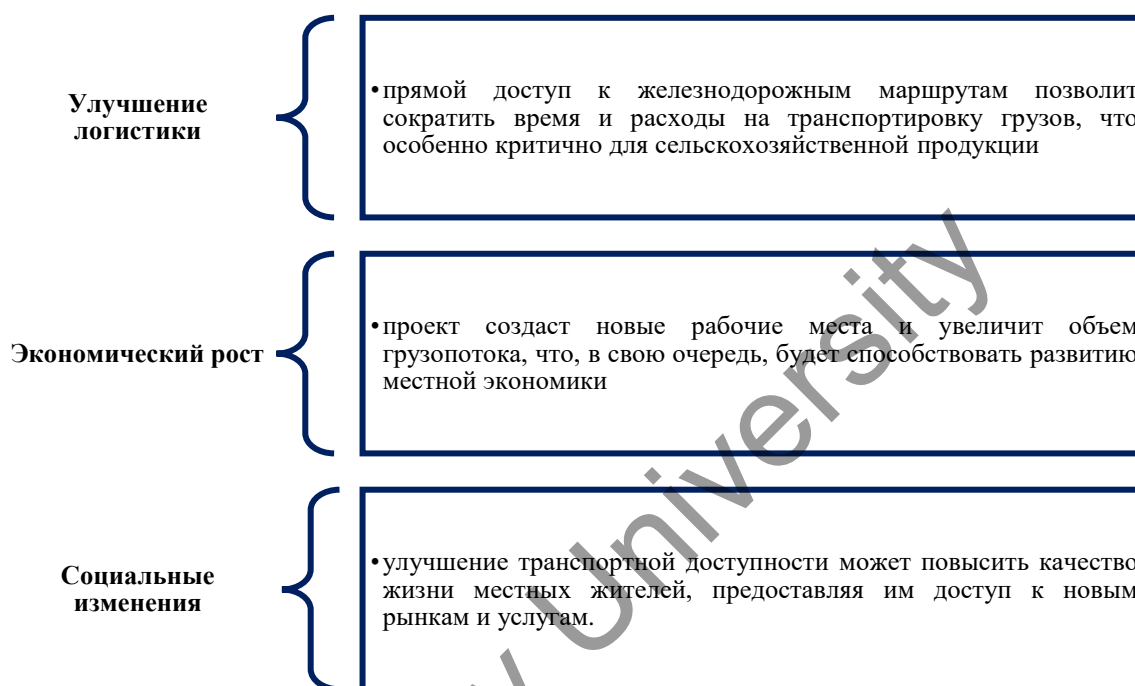


Рисунок 3. Влияние новой железной дороги

Государственные органы, такие как Министерство транспорта и АО «НК «Казахстан темір жолы», осуществляют контроль за ходом выполнения работ, обеспечивая соблюдение сроков и стандартов качества.

#### Список литературы

1. Транспорт в Республике Казахстан (январь-декабрь 2023 г.). <https://stat.gov.kz/upload/iblock/28e/6x2efwmm590qhufpbdkhbuf6z7nqszpv/%D0%A2%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82.pdf>
2. Правительство Республики Казахстан. (2022). *Об утверждении Концепции развития транспортно-логистического потенциала Республики Казахстан до 2030 года* (Постановление от 30 декабря 2022 года № 1116). Retrieved from <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200001116>
3. Азиатский банк развития. (2017). *Стратегия железных дорог CAREC 2017-2030*. Retrieved from [https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/227176/carec-railway-strategy-2017-2030-ru\\_0.pdf](https://www.adb.org/sites/default/files/institutional-document/227176/carec-railway-strategy-2017-2030-ru_0.pdf)
4. Yanliang, N., Xin, L., Jiangxue, Z., Xiaopeng, D., & Yuan, C. (2023). Efficiency of railway transport: A comparative analysis for 16 countries. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2023.01.001>
5. Alsharif, M. H., & Alzahrani, A. (2023). *Enhancing supply chain efficiency through railway*. Effat University. Retrieved from <https://repository.effatuniversity.edu.sa/bitstream/handle/20.500.14131/1612/Enhancing%20Supply%20Chain%20Efficiency%20through%20Railway.pdf?isAllowed=y&sequence=2>

6. Smith, A. and C. Nash (2014), "Rail Efficiency: Cost Research and its Implications for Policy", *International Transport Forum Discussion Papers*, No. 2014/22, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5jrw1kq13qq2-en>.

МРНТИ: 82.33.15

Т.А. <sup>1</sup>Нұрсейт, <sup>2</sup>Давлетбаева Н.Б., <sup>3</sup>Дуйшеналиева А. Д.

Давлетбаева Н.Б – к.э.н., профессор

Дуйшеналиева А. Д. – к.э.н., профессор

<sup>1,2</sup>Карагандинский исследовательский университет имени Е.А. Букетова,

Республика Казахстан, г. Караганда, aruzhan.yerbolatovaa@gmail.com, n.davletbaeva74@mail.ru

<sup>3</sup>Центр повышения квалификации КГТУ им. И. Раззакова, г. Бишкек,

altynai.duyshenaliyeva@kstu.kg

## УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ

Конференция, приуроченная к 80-летию профессора Р. С. Каренова, дает уникальную возможность обсудить актуальные вызовы и перспективы управления менеджментом в условиях современной глобальной и локальной динамики. В частности, вопрос управления рисками в высшем образовании РК, которому посвящена настоящая работа, становится всё более важным в условиях быстро меняющихся экономических, политических и социальных условий, а также глобальных вызовов, таких как пандемии и цифровая трансформация.

Современная система высшего образования требует высокоэффективных управленческих подходов, способных не только повышать качество образовательного процесса, но и обеспечивать стабильность и устойчивость в условиях неопределенности. Эффективное управление рисками позволяет ВУЗ-ам адаптироваться к внешним угрозам, минимизировать негативные воздействия и усиливать свою конкурентоспособность.

Риски, с которыми сталкиваются казахстанские ВУЗ-ы, можно условно разделить на внутренние и внешние. К числу внутренних рисков относятся вопросы управления кадровыми ресурсами, снижение академического качества, инфраструктурный дефицит, нехватка финансирования и недостаток ресурсов для модернизации инфраструктуры.

Внешние же риски связаны с изменениями в законодательстве, экономической нестабильностью, возможными изменениями в государственной образовательной политике и киберугрозами. Финансовая стабильность, доступ к передовым технологиям и качественной научно-исследовательской базе становятся критически важными факторами для успешного функционирования вузов в условиях возрастающей конкуренции. Более того, репутационные риски приобретают особую значимость в условиях, когда информация о деятельности университетов быстро распространяется в цифровой среде и оказывает значительное влияние на восприятие общественностью и студентами.

На фоне этих факторов возрастает потребность в совершенствовании механизмов управления рисками, которые должны включать не только мониторинг и оперативное реагирование, но и долгосрочное стратегическое планирование, позволяющее ВУЗ-ам не только реагировать на кризисные ситуации, но и предотвращать их. Международные практики управления рисками в сфере образования показывают, что использование интегрированных моделей, таких как COSO или FERMA, позволяет вузам не только снизить вероятность и влияние рисков, но и способствовать формированию более устойчивой образовательной среды.

Эти модели, в частности, включают такие элементы, как идентификация и оценка рисков, контроль, мониторинг и совершенствование процессов, что особенно актуально для казахстанской системы образования, нуждающейся в создании эффективных механизмов для работы с внешними региональными и глобальными вызовами. Кроме того, успешный опыт зарубежных ВУЗ-ов показывает, что интеграция цифровых технологий, таких как системы управления образовательными процессами (LMS), использование аналитических инструментов и специализированного программного обеспечения для оценки рисков, повышает эффективность управления и снижает вероятность неблагоприятных событий.

Однако, для полноценного внедрения таких подходов в Казахстане, необходимы значительные организационные и ресурсные преобразования, включая повышение квалификации управленческого и