

Торайғыров университетінің
ҒЫЛЫМИ ЖУРНАЛЫ

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
Торайғыров университета

Торайғыров университетінің ХАБАРШЫСЫ

Экономикалық сериясы
1997 жылдан бастап шығады



ВЕСТНИК

Торайғыров университета

Экономическая серия
Издается с 1997 года

ISSN 2710-3552

№ 3 (2025)

Павлодар

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
Торайгыров университета

Экономическая серия
выходит 4 раза в год

СВИДЕТЕЛЬСТВО

о постановке на переучет периодического печатного издания,
информационного агентства и сетевого издания
№ KZ93VPY00029686

выдано
Министерством информации и коммуникаций
Республики Казахстан

Тематическая направленность
публикация материалов в области экономики, управления,
финансов, бухгалтерского учета и аудита

Подписной индекс – 76133

<https://doi.org/10.48081/LBWF7904>

Бас редакторы – главный редактор
Давиденко Л. М.
доктор PhD

Заместитель главного редактора
Ответственный секретарь

Гребнев Л. С., *д.э.н., профессор*
Шеримова Н. М., *доктор PhD*

Редакция алқасы – Редакционная коллегия

Шмарловская Г. А.,	<i>д.э.н., профессор (Беларусь);</i>
Кунязов Е. К.,	<i>доктор PhD, доцент;</i>
Алмаз Толымбек,	<i>доктор PhD, профессор (США);</i>
Мукина Г. С.,	<i>доктор PhD, ассоц. профессор, доцент;</i>
Дугалова Г. Н.	<i>д.э.н., профессор</i>
Алтайбаева Ж. К.,	<i>к.э.н.</i>
Мусина А. Ж.,	<i>к.э.н., ассоц. профессор, доцент;</i>
Титков А. А.,	<i>к.э.н., доцент;</i>
Сапенова Ж. К.	<i>технический редактор.</i>

За достоверность материалов и рекламы ответственность несут авторы и рекламодатели
Редакция оставляет за собой право на отклонение материалов
При использовании материалов журнала ссылка на «Вестник Торайгыров университета» обязательна

© Торайгыров университет

<https://doi.org/10.48081/NSHH8219>

***Р. С. Смагулов¹, И. В. Бордияну², А. А. Кайгородцев³,
Г. К. Браувайлер⁴, Б. Цирклер⁵**

^{1,2}Казахстанско-Американский свободный университет,
Республика Казахстан, г. Усть-Каменогорск.;

³Московский финансово-юридический университет,
Российская Федерация, г. Ярославль.;

^{4,5}Западно-Саксонский университет прикладных наук,
Германия, г. Цвиккау.

¹ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5156-1365>

²ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7175-9829>

³ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7410-7383>

⁴ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0284-5667>

⁵ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0615-3807>

*e-mail: rus27305@mail.ru

ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМ БИЗНЕСОМ В КАЗАХСТАНЕ В ПОСТКОВИДНЫЙ ПЕРИОД

Статья посвящена комплексному анализу проблем и перспектив развития малого бизнеса в Казахстане в условиях постковидной реальности, характеризующейся повышенной неопределенностью внешней среды. В работе подробно рассматриваются ключевые вызовы, с которыми сталкиваются казахстанские предприниматели в этот период, включая экономическую нестабильность, трансформацию потребительского поведения, усиление конкуренции на рынке, ограниченный доступ к финансовым ресурсам и дефицит квалифицированных кадров.

В статье предлагается широкий спектр направлений и конкретных мер по оптимизации управления малым бизнесом в условиях неопределенности.

Особое место в статье отводится вопросам цифровой трансформации малого бизнеса, которая рассматривается как один из ключевых факторов повышения конкурентоспособности и адаптации к новым условиям. Подчеркивается необходимость

поэтапного внедрения цифровых технологий, начиная с простых CRM-систем и заканчивая сложными платформами для автоматизации маркетинга и управления продажами.

В статье также подробно анализируется роль и значение государственной поддержки малого бизнеса в Казахстане в постковидный период. Рассматриваются существующие программы финансовой помощи, налоговые льготы, гранты и другие меры поддержки, которые могут быть использованы предпринимателями для развития своего бизнеса.

На основе анализа статистических данных о роли малого бизнеса в экономике Казахстана, в статье формулируются конкретные рекомендации для предпринимателей по оптимизации управления своим бизнесом в условиях неопределенности.

Ключевые слова: малый бизнес, постковидный период, оптимизация управления, неопределенность, цифровая трансформация, государственная поддержка.

Введение

Глобальная пандемия COVID-19 внесла существенные коррективы в экономическую деятельность стран мира, и Казахстан не стал исключением. Малый и средний бизнес, являющийся двигателем экономического роста и создания новых рабочих мест, оказался одним из наиболее уязвимых секторов. Предприятия вынуждены адаптироваться к неопределенности постковидного периода.

Неспособность Казахстанских фирм адаптироваться к инфляции и неопределенности представляет актуальную проблему для малого бизнеса, так как он испытывают сложности из-за инфляции, роста затрат и неопределенности экономической политики [1, с.96].

Учитывая эти факторы, необходимо активно заниматься разработкой и реализацией стратегий адаптации, чтобы эффективно управлять инфляционными рисками в условиях неопределенности внешней среды.

Цель данного исследования – проанализировать основные вызовы, стоящие перед малым бизнесом Казахстана в постковидный период, и предложить конкретные меры по оптимизации управления. Мы рассмотрим ключевые направления, такие как адаптация бизнес-моделей, управление рисками, финансовая устойчивость, цифровая трансформация, развитие человеческого капитала и сотрудничество с государством.

Актуальность темы обусловлена тем, что малый бизнес играет важную роль в экономике Казахстана, обеспечивая значительную часть рабочих

мест и способствуя диверсификации экономики. Разработка эффективных стратегий управления позволит казахстанским предпринимателям не только преодолеть трудности постковидного периода, но и занять более конкурентное положение на мировом рынке.

Объектом исследования научной статьи является малый бизнес Республики Казахстан.

Научная новизна исследования заключается в разработке типологии стратегий оптимизации управления малым бизнесом в Казахстане в постковидный период на основе уровня цифровой зрелости предприятия и степени влияния внешних факторов. В рамках исследования предложена модель выбора оптимальной стратегии, учитывающая такие факторы, как доступ к финансированию, уровень конкуренции в отрасли и особенности государственного регулирования. Анализ данных позволил определить эффективные стратегии адаптации. В частности, для предприятий с низким уровнем цифровой зрелости рекомендуется поэтапное внедрение CRM-систем с акцентом на обучение персонала и адаптацию к локальным условиям, а для предприятий с высоким уровнем цифровизации – разработка омниканальной стратегии продаж и использование аналитики данных для персонализации предложений. Данные рекомендации подкреплены результатами анализа успешных кейсов казахстанских компаний, которые успешно преодолели трудности постковидного периода.

Литературный обзор

Развитию идей устойчивого развития предприятия в условиях неопределенности во внешней среде способствовали научные труды ученых:

Уильям Дж. Б. в своем исследовании детально анализирует работу лауреата Нобелевской премии Герберта Саймон, который внес значительный вклад в развитие теории принятия решений в условиях неопределенности. [2, с.655].

Американский экономист Джон Кеннет Гэлбрейт в своей книге «Общество изобилия» (1958) представляет всесторонний анализ парадоксов современного капитализма. Автор демонстрирует, как стремление к неограниченному росту может одновременно порождать как небывалое богатство, так и социальные проблемы. Гэлбрейт уделяет особое внимание таким вопросам, как растущее неравенство, инфляция и глубокие структурные изменения в экономике. [3, с.89].

Профессор Йозеф Кеннингс из Высшей школы бизнеса Назарбаев Университета на III Международной научно-практической конференции, организованной Национальным банком РК, представил результаты своего исследования, посвященного определению оптимального уровня инфляции в Казахстане. Основываясь на анализе данных о ценах, полученных с

помощью данных, ученый предлагает установить целевой уровень инфляции в диапазоне 5-7 %. Однако, в представленной работе отсутствует детальное обоснование, на основе которого был сделан такой вывод [4, с.3].

В рабочей статье Экономического исследования №2022-8 Департамента денежно-кредитной политики Национального банка РК под названием «Влияние конкурентной среды на ценообразование» «эксперты Национального банка РК Галимова А. и Жанабеков С. считают, что одним из необходимых условий для низкой инфляции является высоко развитая конкурентная среда. В данной работе авторы попытались, основываясь на соответствующем опыте зарубежных исследований, проанализировать наличие связи между конкурентной средой и ценообразованием в Казахстане [5, с.3].

В своей диссертации, посвященной теме «Совершенствование управления затратами промышленного предприятия в условиях нестабильного спроса», Леготина Ю. В. провела анализ проблем и задач управления затратами предприятия при переменчивом спросе. Работа автора направлена на развитие теоретико-методических положений, формулирование научно обоснованного метода и методики управления затратами, а также оценку эффективности такого управления в условиях нестабильного спроса со стороны потребителей [6, с.6].

Вместе с тем вопросы оптимизации управления малым бизнесом Казахстана при неопределенности во внешней среде в постковидный период до сих пор недостаточно изучены.

Материалы и методы

Анализ литературных источников, статистический анализ, сравнительный анализ, системный подход, анализ нормативных материалов институтов развития.

Результаты и обсуждение

По данным Программы развития Организаций Объединенных Наций, количество малых предприятий превышает 95 % от общего количества всех предприятий. В мировой экономике на долю таких предприятий приходится свыше 60 % занятых, а их доля в ВВП достигает 50 %. [7, с.1].

По данным «Европейского обозрения малых и средних предприятий», вклад предприятий европейских стран с численностью занятых до 250 человек по отношению к соответствующей суммарной величине для всех предприятий стран Европейского союза составляет: доля в общем количестве предприятий – 99,8 %; доля в общей занятости – 65,8 %; доля в общей сумме продаж – 56,7 % [8, с.18–19].

В таких странах, как Япония, Германия, Бельгия, Италия, субъекты малого и среднего бизнеса составляют более 90 % от количества всех предприятий, во многих развитых странах он дает более 50 % ВВП. [8, с.18–19].

В Западной Европе, США и Японии малый бизнес представлен совокупностью малых предприятий, основная масса которых – мельчайшие предприятия с числом работающих не более 20 человек. Малые предприятия обеспечивают 2/3 прироста новых рабочих мест, что позволило значительно сократить безработицу в вышеназванных странах. [8, с.18–19].

В Латвии малый и средний бизнес уже приносит более 50 % ВВП. В Венгрии на малые и средние предприятия приходится 50 % ВВП, 67 % занятых в экономике, 20 % экспорта и 99 % общего числа всех предприятий. [8, с.18–19]. Данные по малым предприятиям представлены в таблице 1.

Таблица – 1

Страна/Регион	Доля МСП в общем количестве предприятий	Доля занятых в МСП	Доля в ВВП	Дополнительная информация
Мировая экономика	> 95%	> 60%	50%	
Европейский союз	99,80%	65,80%		Доля в общем объеме продаж - 56,7%
Япония	> 90%		> 50%	
Германия	> 90%		> 50%	
Бельгия	> 90%		> 50%	
Италия	> 90%		> 50%	
Западная Европа, США, Япония				Обеспечивают 2/3 прироста новых рабочих мест. Основная масса - мельчайшие предприятия (до 20 человек).
Латвия			> 50%	
Венгрия	99%	67%	50%	20% экспорта

Другие источники отмечают внимание к малым и крупным предприятиям мотивировано тем фактом, что относительно малые предприятия играют решающую роль в экономике. Управление по делам малого бизнеса США (далее – SBA) определяет малое предприятие как предприятие с числом сотрудников менее 500 человек. По данным SBA, эти малые предприятия составляют более 95 процентов всех фирм-работодателей, на них работает около 50 процентов сотрудников частного сектора, на них приходится более 95 процентов всех идентифицированных экспортеров и более 40 процентов работников в сфере высоких технологий. [9, с.5].

Пандемия COVID-19 изменила экономику и бизнес. Карантинные меры снизили спрос в туризме, общепите и розничной торговле. Ускорился переход на онлайн-шопинг. Малый бизнес пострадал, усилилась концентрация рынка. Снижение предложения товаров и рост транспортных издержек привели к повышению цен на многие товары и услуги.

Разные страны и отрасли восстанавливаются от пандемии с разной скоростью, что приводит к дисбалансам и усиливает экономическую нестабильность. Пандемия обострила проблемы цепочек поставок. Дефицит рабочей силы в некоторых отраслях также способствует росту инфляции. Центральные банки вынуждены балансировать между стимулированием экономики и сдерживанием инфляции. Нестабильность и неопределенность могут привести к снижению инвестиций и замедлению экономического роста. Последствия пандемии углубляют неравенство.

Малый бизнес в Казахстане играет ключевую роль в экономике страны, обеспечивая значительную часть рабочих мест и способствуя диверсификации экономики. [10, с.164].

По данным Министерства национальной экономики, за период с 2019 по 2023 годы участие казахстанского малого и среднего предпринимательства в экономике выросло с 31,7 % до 36,4% на 4,7 процентных пункта и представлена на рисунке 1. Общая численность занятых в 2023 году увеличилась на 23,8 % и достигла 4,2 млн человек.[11].



Рисунок 1

Правительство Казахстана активно поддерживает развитие малого и среднего предпринимательства (МСП). В рамках государственных программ, таких как «Дорожная карта бизнеса 2025» и «Национальный проект по

развитию предпринимательства», предприниматели смогли получить доступ к субсидиям, льготным кредитам и обучению. [12; 13].

Малый бизнес преобладает в торговле, общепите, услугах и транспорте. Развитие производства сдерживают высокие затраты и нехватка технологий. В сельской местности доминирует агробизнес, в городах – IT и услуги.

Высокие требования банков ограничивают доступ малого бизнеса к кредитам, несмотря на господдержку.

Несмотря на реформы, малый бизнес испытывает административные барьеры (лицензирование, налоги).

Перспективы развития малого бизнеса в Казахстане связаны с реализацией государственных программ поддержки, развитием цифровых технологий, интеграцией в глобальные цепочки поставок и повышением уровня предпринимательской культуры:

- цифровизация повысит эффективность и снизит издержки;
- расширение экспорта малого бизнеса;
- упрощение административных процедур, снижение налоговой нагрузки, обеспечение доступа к финансированию;
- развитие человеческого капитала, повышение квалификации предпринимателей и сотрудников малых предприятий;
- создание кластеров и коопераций для совместного решения задач.

Обеспечение развития цифровой экономики реализуется за счет быстро растущих возможностей технологий работы с большими данными, создания электронных приложений и больших цифровых платформ, обеспечивающих автоматизацию и интеллектуализацию управления.

Социально экономические проблемы цифровизации начинают иметь все более выраженную политическую проекцию. Среди таковых цифровое неравенство, проблемы кибербезопасности и прав собственности на данные, проблемы нехватки высоко квалифицированных кадров при массовой замене труда средне и низкоквалифицированных работников роботами и автоматами, а также проблема учета и анализа все быстрее растущих массивов получаемых данных, их качества. Позитивным смыслом цифровизации как в социально экономической, так и в политической сфере становится автоматизированный отбор и анализ необходимой информации для повышения качества управления и жизни человека. В политической сфере цифровизация управления требует междисциплинарного подхода и концентрации усилий на интеллектуализации управления и взаимодействия государств, с целью выхода на траекторию устойчивого развития. [14, с.50-51].

Государственные программы индустриально-инновационного развития, развития агропромышленного комплекса, «Нұрлыжол»,

«Цифровой Казахстан» представляют собой комплексные планы действий, направленные на решение ключевых социально-экономических задач страны. Они охватывают широкий спектр областей, от развития экономики и инфраструктуры до образования, здравоохранения и социальной защиты.

По данным Министерства индустрии и инфраструктурного развития Республики Казахстан (МИИР РК) за 2014-2021 годы в рамках Карт введено в эксплуатацию 1037 проектов на общую сумму 7 791,1 млрд. тенге, создано 128 279 рабочих мест.

Однако, как показали результаты аудита, уполномоченными органами, ответственными за координацию инвестиционных проектов в лице МИИР РК и Министерством национальной экономики не в полной мере обеспечивается координация реализации инвестиционных проектов Карт, о чем свидетельствует расхождение отчетной информации с фактическими данными. [15].

Отсутствие достаточных финансовых ресурсов может ограничивать масштабы реализации программ. Сложные процедуры согласования и утверждения проектов могут замедлять их реализацию. Коррупционные проявления могут приводить к неэффективному использованию бюджетных средств.

Фонд развития предпринимательства «Даму» позволяет снизить финансовую нагрузку на предпринимателей. Обеспечивают дополнительную безопасность для банков при кредитовании МСБ. Предоставляются на льготных условиях для начинающих предпринимателей. Позволяют приобрести необходимое оборудование без значительных первоначальных вложений.

В январе 2024 года Фонд «Даму» представил Стратегию развития, основанную на поручении Главы государства в части необходимости генерации новых комплексных подходов по развитию малого и среднего предпринимательства.

Комплексные меры поддержки усовершенствовали ранее действующую программу поддержки предпринимательства. Так, в рамках новых подходов, субсидирование по кредитам ориентировано преимущественно на проекты обрабатывающей промышленности, переработки АПК и высокотехнологичных услуг. Будет использован дифференцированный метод, который постепенно поможет снизить нагрузку на государственный бюджет и позволит МСБ перейти на финансирование с использованием рыночных механизмов. По таким проектам в течение 3 лет ставка для конечного заемщика составит 8 %, на 4 год 9 % и 10 % на 5 год.

Комплексные меры государственной поддержки предусматривают изменения в следующих направлениях и представлены на рисунке 2:

- микропредпринимательство;
- малое и среднее предпринимательство;
- малое, среднее и крупное предпринимательство в обрабатывающей промышленности и услугах;
- предпринимательство в моно- и малых городах, сельских населенных пунктах;
- социальное предпринимательство;
- фондовая биржа (KASE, МФЦА). [16].



Рисунок – 2 Комплексные меры государственной поддержки

Национальная палата предпринимателей «Атамекен» представляет интересы предпринимателей и оказывает им консультационную поддержку, содействует в решении проблем и защите их прав. Специальные экономические зоны создают благоприятные условия для ведения бизнеса, предоставляя налоговые льготы, упрощенные административные процедуры и другую поддержку.

«Дорожная карта бизнеса-2025», направлена на создание благоприятной предпринимательской среды, развитие экспорта и поддержку инноваций. Программа реализует инструменты государственной поддержки в виде субсидирования части ставки вознаграждения по кредитам/договорам финансового лизинга и гарантирования кредитов. Кроме того, Программа предусматривает выдачу государственных грантов и обучение предпринимателей, направленная на поддержку и развитие малого и среднего бизнеса в Республике Казахстан [17].

С одной стороны, наблюдается рост числа малых предприятий и их вклад в экономику. С другой стороны, многие предприниматели отмечают

недостаточную информированность о существующих программах, сложности в получении доступа к финансированию и бюрократические барьеры.

Статистические данные Казахстана на 1 января 2023 года по малому и среднему предпринимательству представлены в таблице 2. [18].

Таблица 2 – Ключевые моменты

2 026,5 тыс. Количество зарегистрированных субъектов МСП по состоянию на 1 января 2023 года составило 2026,5 тыс. единиц;	1 818,8 тыс. Количество действующих субъектов МСП на 1 января 2023 года составило 1818,8 тыс. единиц;	4 109,7 тыс. Численность занятых в МСП по состоянию на 1 января 2023 года составила 4109,7 тыс. человек;
59 221,5 млрд. Выпуск продукции субъектами МСП за январь-декабрь 2022 года составил 59221,5 млрд. тенге.		

Таким образом, проведенный анализ государственной поддержки малого и среднего бизнеса в Казахстане свидетельствует о наличии как значительных достижений, так и ряда проблемных аспектов.

С одной стороны, государство предпринимает активные меры для развития МСБ, реализуя масштабные программы, такие как «Дорожная карта бизнеса-2025», и создавая институты поддержки, подобные Фонду «Даму». Эти инициативы позволили увеличить количество субъектов МСБ, создать новые рабочие места и стимулировать экономический рост.

С другой стороны, эффективность этих программ не всегда бывает высокой. Отмечаются сложности в координации проектов, недостаточная информированность предпринимателей, бюрократические барьеры и не всегда эффективное использование бюджетных средств. Кроме того, сохраняется проблема доступа к финансированию, особенно для начинающих предпринимателей.

Для дальнейшего развития МСБ в Казахстане необходимо:

1 Усилить координацию между государственными органами, ответственными за реализацию программ поддержки МСБ.

2 Упростить процедуры получения государственной поддержки и сделать их более прозрачными.

3 Расширить доступ к информации о существующих программах и инструментах поддержки.

4 Усовершенствовать механизмы контроля за использованием бюджетных средств, направленных на поддержку МСБ.

5 Развивать финансовые инструменты для МСБ, такие как венчурное финансирование и бизнес-ангелы.

6 Создавать благоприятную предпринимательскую среду путем снижения административных барьеров и улучшения качества государственных услуг.

Реализация этих мер позволит повысить эффективность государственной поддержки МСБ и способствовать дальнейшему развитию предпринимательства в Казахстане.

Опыт поддержки МСП в Японии представляет интерес для изучения. Управление всей японской инфраструктурой поддержки и развития МСП осуществляет государственное агентство по малым и средним предприятиям (SMEA). Организация по инновациям и развитию МСП (SMRJ) включает в себя четыре технологических парка, бизнес-инкубаторы, девять институтов по совершенствованию технологий и управлению МСП. Япония широко использует систему J-Net21, которая обеспечивает постоянный мониторинг развития и состояния МСП. Льготный кредит возможен также при разработке новых технологий производства и опытных образцов оборудования. Государство гарантирует и страхование кредитов, предоставленных малым и средним предприятиям через дополнительную систему государственного кредита.

Интересен и опыт Китая в поддержке малого бизнеса. Существует специальный орган для согласования возможностей выхода на зарубежные рынки китайских малых и средних предприятий – Координационный центр по внешнему сотрудничеству малых и средних предприятий в Китае. Кроме того, работает общественная информационная служба China SME Online (CSMEO), которая создана для предоставления своим пользователям самой актуальной на текущий момент времени информации о текущих изменениях и тенденциях в действующих правилах, появлении новых регулирующих документов, требуемых объемах поставок и спросе на зарубежных и местных рынках, о вакансиях на предприятиях. В Китае действует департамент МСП при правительстве, занимающийся реформами, поддержкой и международным сотрудничеством.

Во Франции Агентство по предпринимательству (APCE), созданное при поддержке Правительства Франции, предлагает большое количество инструментов поддержки малого и среднего бизнеса. Функционирует и структура, деятельность которой связана с финансированием деятельности МСП – государственная организация OSEO. Организация выступает гарантом и поручителем по кредитам, выданным малым и средним предприятиям банками-партнерами. Особое внимание стоит уделить программе NACRE, учрежденной Министерством экономики, промышленности и занятости.

Программа предоставляет беспроцентные кредиты и экспертную поддержку определенным проектам.

В Германии все начинающие предприниматели имеют возможность получить льготные кредиты от государства в размере 50 тыс. евро со сроком погашения в течение 20 лет. Инновационная и научная деятельность очень активно поддерживается государством, за осуществление такой деятельности государство компенсирует расходы субъектам МСП в сумме до 40 тыс. евро. Коммерческое сотрудничество между МСП и высшими учебными заведениями неуклонно развивается.

В США государственная поддержка МСП осуществляется при непосредственном участии Администрации малого бизнеса при Президенте США (Small Business Administration – SBA), созданной в 1953 г. SBA решает следующие основные задачи: оказывает финансовую поддержку малым предприятиям; осуществляет содействие в получении государственных заказов; проводит экспертизу новых предпринимательских идей; предоставляет консалтинговые услуги в области управления и техническую помощь. SBA поддерживает малые предприятия через налоговые льготы, страхование самозанятых и упрощенное кредитование. [19, с.109-113].

Оптимизация управления малым бизнесом в Казахстане в постковидный период – это комплексный процесс, направленный на повышение эффективности, конкурентоспособности и устойчивости предприятия в условиях динамично меняющейся рыночной среды. Предполагает применение стратегий, направленных на повышение эффективности, снижение издержек и адаптацию к изменениям рынка. Эффективное стратегическое планирование в условиях неопределенности требует от компаний гибкости, проактивности и способности адаптироваться к изменениям.

Ключевые аспекты, которые должны быть учтены при разработке и реализации стратегий:

- постоянный мониторинг и анализ внешней среды;
- сценарное планирование;
- внедрение инноваций и совершенствование технологий;
- гибкость и адаптивность бизнес-процессов;
- развитие человеческого капитала;
- автоматизация и цифровизация;
- управление рисками. [20].

Оптимизация операционной эффективности подразумевает оптимизацию бизнес-процессов, в т.ч. с использованием технологий для автоматизации рутинных задач. Необходима минимизация запасов, чтобы избежать излишних затрат. Внедрение систем контроля качества

способствует улучшению качества продукции или услуг. В частности, внедрение облачных CRM-систем, таких как Salesforce или Bitrix24, позволит автоматизировать управление взаимоотношениями с клиентами, а использование чат-ботов на основе ИИ улучшит качество обслуживания и доступность 24/7. Для производственных предприятий рассмотрите возможность использования 3D-печати для быстрого прототипирования и кастомизации продукции, а внедрение IoT-датчиков позволит отслеживать состояние оборудования и оптимизировать производственные процессы, например, прогнозируя необходимость технического обслуживания. В сфере маркетинга, персонализированные email-рассылки и таргетированная реклама в социальных сетях позволят более эффективно достигать целевую аудиторию, а анализ данных из социальных сетей поможет понять предпочтения клиентов и адаптировать маркетинговую стратегию. Эти и другие инновации, такие как внедрение ERP-систем для комплексного управления ресурсами, использование RPA для автоматизации бэк-офиса и блокчейн для обеспечения прозрачности цепочек поставок, позволят повысить эффективность бизнес-процессов, снизить издержки, улучшить качество продукции и услуг, улучшить обслуживание клиентов, повысить конкурентоспособность, увеличить прибыль.

Вместе с тем, внедрение цифровых технологий в малый бизнес сталкивается с рядом барьеров, среди которых финансовые ограничения, отсутствие развитой цифровой инфраструктуры, сопротивление изменениям, недостаток квалификации сотрудников, правовые проблемы и риски, связанные с цифровой трансформацией. Финансовые трудности, связанные с высокими затратами на внедрение технологий, ограничивают доступ к современным решениям, в то время как недостаточная инфраструктура в удалённых районах усложняет использование цифровых инструментов. Сопротивление изменениям и дефицит специалистов с необходимыми навыками также замедляют процесс цифровизации. Правовые барьеры, такие как проблемы с обработкой данных и безопасность, могут стать серьёзным препятствием для предпринимателей. Дополнительно, неопределённость и риски, связанные с новыми технологиями, повышают уровень неуверенности, а ограниченная государственная поддержка и сложные процедуры её получения делают процесс цифровизации ещё более трудным для малого бизнеса. Для преодоления этих барьеров требуется комплексный подход, включающий улучшение инфраструктуры, упрощение правовых норм и развитие программ государственной поддержки, а также обучение сотрудников и внедрение системы управления рисками.

Выводы

Оптимизация управления малым бизнесом в условиях неопределенности в постковидный период – это комплексный и многогранный процесс, направленный на повышение адаптивности, устойчивости и конкурентоспособности предприятий. Он требует от предпринимателей гибкости, инновационности и постоянного совершенствования. Сочетание стратегического планирования, финансового менеджмента, эффективного управления персоналом и оптимизации операционной деятельности позволяет малым предприятиям не только выживать в условиях турбулентности, но и активно развиваться, захватывая новые рыночные ниши.

Вопросы развития малого и среднего бизнеса в настоящее время остаются в фокусе внимания государственной политики Республики Казахстан. Малый и средний бизнес выполняет ряд социально-значимых функций в структуре экономики страны: создание и сохранение рабочих мест, пополнение налоговых поступлений в государственный бюджет, производство товаров и предоставление услуг населению и пр. По причине высокой уязвимости в период нестабильности и неопределенности перед субъектами малого и среднего бизнеса стоят задачи не только сохранения текущей деятельности, но и адаптации в новых реалиях.

На сегодняшний день перед государством стоят задачи не только по созданию благоприятных условий для развития субъектов малого и среднего предпринимательства, но и по готовности государственной политики к очередным вызовам, связанными со стремительно меняющимися условиями мировой экономики. Кроме того, формирование концептуальной рамки государственной политики должно сохранять в себе принципы понимания и определенной предсказуемости для владельцев бизнеса.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 **Бримбетова, Н. Ж.** Особенности и социально-экономические последствия инфляционного процесса в Казахстане // Статья Научного журнала «Вестник университета «Туран» №3 (91) – 2021. – 96 с.

2 **William, J. B.** On The Contributions of Herbert A. Simon to Economics // The Scandinavian Journal of Economics. 81(1), – 1979. – P. 655.

3 **Гэлбрейт, Д. К.** Общество изобилия // Книга, – 1958. – 89 с.

4 **Joseph, K.** Estimating the optimal inflation target from relative prices: evidence from scanner data in Kazakhstan // III International Scientific and Practical Conference. Strategic Issues of Monetary Policy. Challenges of the new economic reality. Almaty. – 2023. – P.3.

5 **Дускалиева, С., Галимова, А., Жанабеков, С.** Влияние конкурентной среды на ценообразование // Рабочая статья Экономического исследования Департамента денежно-кредитной политики Национального банка РК, №2022-8 – 2022. – 3 с.

6 **Леготина, Ю. В.** Совершенствование управления затратами промышленного предприятия в условиях нестабильного спроса // Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, ГОУ ВПО ЮжноУральский государственный университет. Челябинск. – 2006. – 6 с.

7 **Кайгородцева, Т. Ф., Кайгородцев, А. А.** Казахстанская модель государственной поддержки малого и среднего бизнеса // Вестник КАСУ №3 – 2011. – 1 с.

8 **Дюсембаева, Л.К.** Роль малого предпринимательства в экономическом развитии РК // International journal of Professional Science №10.2 – 2020 – С. 18–19.

9 **Vivek Ghosal, Yang Ye** The impact of uncertainty on the number of businesses // Journal of Economics and Business // Volume 105, September–October 2019, 105840 P. 5.

10 **Захарова, М.Н., Отебай, А.Б.** Проблемы развития малого и среднего бизнеса в Республике Казахстан: эффективные инструменты ведения бизнеса // Конференция. Актуальные проблемы мировой экономики // Карагандинский экономический университет Казпотребсоюза г.Караганда – 2019 – 164 с.

11 Развитие малого и среднего бизнеса в Казахстане: проблемы и решения // Интернет портал СНГ [Электронный ресурс]. – <https://e-cis.info/news/566/113978/>

12 Постановление Правительства РК от 24 декабря 2019 года № 968. Об утверждении Государственной программы поддержки и развития бизнеса «Дорожная карта бизнеса-2025».

13 Постановление Правительства РК от 12 октября 2021 года № 728 Об утверждении национального проекта по развитию предпринимательства на 2021 – 2025 годы.

14 **Хотулев, А. С.** Цифровизация как глобальный процесс: социально-экономические и политические проблемы // ВЕСТН. МОСК. УНТА. СЕР. 27. ГЛОБАЛИСТИКА И ГЕОПОЛИТИКА. – 2021. – № 3 – С. 50–51.

15 Высшая аудиторская палата РК. Интернет ресурс URL: [Электронный ресурс]. – <https://www.gov.kz/memleket/entities/esep/press/news/details/380544?lang=ru>

16 Официальный сайт Фонда «Даму». Интернет ресурс URL: [Электронный ресурс]. – https://damu.kz/ru/news/detail.php?ELEMENT_ID=63277

17 Государственная программа поддержки и развития бизнеса «Дорожная карта бизнеса 2025» / Портал электронного правительства // Интернет ресурс URL: [Электронный ресурс]. – https://egov.kz/cms/ru/articles/road_business_map

18 Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам РК // Отраслевая статистика // Статистика предприятий // Интернет ресурс URL: [Электронный ресурс]. – <https://stat.gov.kz/ru/industries/business-statistics/stat-org/publications/6344/>

19 **Версоцкий, Р. Р.** Зарубежный опыт поддержки малого и среднего предпринимательства и возможности его применения в современной России // Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация – 2019 – С. 109–113.

20 **Маузер, В.** Стратегическое планирование в условиях неопределенности: адаптация к меняющимся рынкам и вызовам. Интернет ресурс URL: [Электронный ресурс]. – <https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?ID=177510>

REFERENCES

1 **Brimbetova, N. Z.** Osobennosti i sotsial'no-ekonomicheskie posledstviya inflatsionnogo protsessa v Kazakhstane // Stat'ya Nauchnogo zhurnala «Vestnik universiteta «Turan» [Features and Socio-Economic Consequences of the Inflationary Process in Kazakhstan // Article in the Scientific Journal «Bulletin of Turan University»] №3 (91) – 2021. – P. 96.

2 **William, J. B.** On The Contributions of Herbert A. Simon to Economics // The Scandinavian Journal of Economics. 81(1), – 1979. – P. 655.

3 **Gelbreyt, D. K.** Obshchestvo izobiliya // The Affluent Society // [Book,] – 1958. – P.89.

4 **Joseph, K.** Estimating the optimal inflation target from relative prices: evidence from scanner data in Kazakhstan // III International Scientific and Practical Conference. Strategic Issues of Monetary Policy. Challenges of the new economic reality. – Almaty. 2023. – P.3.

5 **Duskaliev, S., Galimova, A., Zhanabekov, S.** Vliyanie konkurentnoj sredy na tsenoobrazovanie // Rabochaya stat'ya Ekonomicheskogo issledovaniya Departamenta denezhno-kreditnoj politiki Natsional'nogo banka RK, [Impact of

competitive environment on price formation // Working article of the Economic Research Department of the Monetary Policy of the National Bank of Kazakhstan] №2022-8 – 2022. – P. 3.

6 **Legotina, Y. V.** Sovershenstvovanie upravleniya zatratami promyshlennogo predpriyatiya v usloviyakh nestabil'nogo sprosа // Dissertatsiya na soiskanie uchenoj stepeni kandidata ekonomicheskikh nauk, GOU VPO YuzhnoUral'skij gosudarstvennyj universitet. [Improvement of industrial enterprise cost management in conditions of unstable demand // Dissertation on obtaining an advanced degree in economic sciences, State University of Higher Professional Education, South Ural State University.] Chelyabinsk. – 2006. – P.6.

7 **Kajgorodtseva, T. F., Kajgorodtsev, A. A.** Kazakhstanskaya model' gosudarstvennoj podderzhki malogo i srednego biznesa // Vestnik KASU [Kazakhstan model of state support for small and medium-sized businesses // KAFU Bulletin] № 3 – 2011. – P.1.

8 **Dyusembaeva, L. K.** Rol' malogo predprinimatel'stva v ekonomicheskom razvitii RK [The role of small business in the economic development of the Republic of Kazakhstan] // International journal of Professional Science №10.2 – 2020 – P. 18–19.

9 **Vivek Ghosal, Yang Ye** The impact of uncertainty on the number of businesses // Journal of Economics and Business // Volume 105, September–October 2019, 105840 P.5.

10 **Zakharova, M. N., Otebaj, A. B.** Problemy razvitiya malogo i srednego biznesa v Respublike Kazakhstane: effektivnye instrumenty vedeniya biznesa // Konferentsiya. Aktual'nye problemy mirovoj ekonomiki // Karagandinskij ekonomicheskij universitet Kazpotrebsoyuza [Problems of small and medium business development in the Republic of Kazakhstan: effective business management tools // Conference. Current issues of world economy // Karagandin Economic University of Kazakhstan Consumers] Karaganda – 2019 – P.164.

11 Razvitie malogo i srednego biznesa v Kazakhstane: problemy i resheniya // Internet portal SNG [Development of small and medium business in Kazakhstan: problems and solutions // Internet portal of the CIS] URL: <https://e-cis.info/news/566/113978/>

12 Postanovlenie Pravitel'stva RK ot 24 dekabrya 2019 goda № 968. Ob utverzhdenii Gosudarstvennoj programmy podderzhki i razvitiya biznesa «Dorozhnaya karta biznesa-2025» [Resolution of the Government of Kazakhstan dated December 24, 2019 No. 968. On approval of the State program for business support and development «Business Roadmap-2025»].

13 Postanovlenie Pravitel'stva RK ot 12 oktyabrya 2021 goda № 728 Ob utverzhdenii natsional'nogo proekta po razvitiyu predprinimatel'stva na

2021 – 2025 gody [Resolution of the Government of Kazakhstan dated October 12, 2021 No. 728 On approval of the national project for the development of entrepreneurship for 2021-2025].

14 **Khotulev, A. S.** Tsifrovizatsiya kak global'nyj protsess: sotsial'no-ekonomicheskie i politicheskie problemy // VESTN. MOSK. UNTA. SER. 27. GLOBALISTIKA I GEOPOLITIKA. [Digitalization as a global process: socio-economic and political problems // VESTN. MOSCOW. UNTA. SER. 27. GLOBALISTICS AND GEOPOLITICS] - 2021. – № 3 – P. 50–51.

15 Vysshaya audytorskaya palata RK. [Supreme Audit Chamber of Kazakhstan] [Электронный ресурс]. – <https://www.gov.kz/memleket/entities/esep/press/news/details/380544?lang=ru>

16 Ofitsial'nyj sajt Fonda «Damu». [Official website of the Fund «Damu»] [Электронный ресурс]. – https://damu.kz/ru/news/detail.php?ELEMENT_ID=63277

17 Gosudarstvennaya programma podderzhki i razvitiya biznesa «Dorozhnaya karta biznesa 2025» / Portal elektronnoho pravitel'stva // [State program for business support and development «Business Roadmap 2025» / Electronic Government Portal] // [Электронный ресурс]. – https://egov.kz/cms/ru/articles/road_business_map

18 Byuro natsional'noj statistiki Agentstva po strategicheskomu planirovaniyu i reformam RK // Otraselevaya statistika // Statistika predpriyatij [Bureau of National Statistics of the Agency for Strategic Planning and Reforms of Kazakhstan // Industry statistics // Enterprise statistics] // [Электронный ресурс]. – <https://stat.gov.kz/ru/industries/business-statistics/stat-org/publications/6344/>

19 **Versotskij, R. R.** Zarubezhnyj opyt podderzhki malogo i srednego predprinimatel'stva i vozmozhnosti ego primeneniya v sovremennoj Rossii // Rossijskaya akademiya narodnogo khozyajstva i gosudarstvennoj sluzhby pri Prezidente Rossijskoj Federatsii (Severo-Zapadnyj institut upravleniya RANKh i GS), [Foreign experience in supporting small and medium-sized businesses and the possibilities of its application in modern Russia // Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management RANEPa)] Saint Petersburg, Russian Federation – 2019 – P. 109-113.

20 **Mauzer, V.** Strategicheskoe planirovanie v usloviyakh neopredelennosti: adaptatsiya k menyayushchimsya rynkam i vyzovam. [Strategic Planning in the Face of Uncertainty: Adapting to Changing Markets and Challenges.] [Электронный ресурс]. – <https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?ID=177510>

Поступило в редакцию 13.02.25.

Поступило с исправлениями 23.04.25.

Принято в печать 19.05.25.

*Р. С. Смагулов¹, И. В. Бордияну², А. А. Кайгородцев³,
Г. К. Браувайлер⁴, Б. Цирклер⁵

^{1,2}Қазақстан-Американдық еркін университеті,
Қазақстан Республикасы, Өскемен қ.;

³Мәскеу қаржы және заң университеті, Ресей Федерациясы, Ярославль қ.;

^{4,5}Батыс Саксон қолданбалы ғылымдар университеті,
Германия, Цвикау.

13.02.25 ж. баспаға түсті.

23.04.25 ж. түзетулерімен түсті.

19.05.25 ж. басып шығаруға қабылданды.

ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ КОВИДТЕН КЕЙІНГІ КЕЗЕҢДЕ ШАҒЫН КӘСІПКЕРЛІКТІ БАСҚАРУДЫ ОҢТАЙЛАНДЫРУ

Мақала сыртқы ортадағы белгісіздіктің күшеюімен сипатталатын, COVID-тен кейінгі шындық жағдайында Қазақстандағы шағын бизнесті дамытудың проблемалары мен перспективаларын жан-жақты талдауға арналған. Мақалада осы кезеңде қазақстандық кәсіпкерлердің алдында тұрған негізгі міндеттер, оның ішінде экономикалық тұрақсыздық, тұтынушылардың мінез-құлқының өзгеруі, нарықтағы бәсекелестіктің күшеюі, қаржылық ресурстарға қолжетімділіктің шектелуі және білікті кадрлардың тапшылығы егжей-тегжейлі қарастырылған.

Мақалада белгісіздік жағдайында шағын бизнесті басқаруды оңтайландырудың кең ауқымды бағыттары мен нақты шаралары ұсынылған.

Мақалада бәсекеге қабілеттілікті арттырудың және жаңа жағдайларға бейімделудің негізгі факторларының бірі болып саналатын шағын бизнесті цифрлық трансформациялау мәселелеріне ерекше назар аударылады. Қарапайым CRM жүйелерінен бастап, маркетингті автоматтандыру мен сатуды басқаруға арналған күрделі платформаларға дейін цифрлық технологияларды кезең-кезеңімен енгізу қажеттілігі атап өтілді.

Сондай-ақ, мақалада COVID-тен кейінгі кезеңде Қазақстандағы шағын бизнесті мемлекеттік қолдаудың рөлі мен маңыздылығы егжей-тегжейлі талданады. Қолданыстағы қаржылық көмек бағдарламалары, салықтық жеңілдіктер, гранттар және кәсіпкерлер өз бизнесін дамыту үшін пайдалана алатын басқа да қолдау шаралары қарастырылады.

Қазақстан экономикасындағы шағын бизнестің рөлі туралы статистикалық деректерді талдау, сондай-ақ COVID-тен кейінгі кезеңдегі қиындықтарды жеңе алған қазақстандық компаниялардың сәтті істерінің мысалдары негізінде мақалада кәсіпкерлерге белгісіздік жағдайында өз бизнесін басқаруды оңтайландыру бойынша нақты ұсыныстар тұжырымдалған.

Кілтімі сөздер: шағын бизнес, Қазақстан, COVID-тен кейінгі кезең, басқаруды оңтайландыру, белгісіздік, цифрлық трансформация, мемлекеттік қолдау.

*R. S. Smagulov¹, I. V. Bordiyanu², A. A. Kaygorodtsev³,
H. C. Brauweiler⁴, B. Zirkler⁵

^{1,2}Kazakh-American Free University,
Republic of Kazakhstan, Ust-Kamenogorsk.;

³Moscow Finance and Law University, Russian Federation, Yaroslavl.;

^{4,5}West Saxon University of Applied Sciences, Zwickau, Germany.

Received 13.02.25.

Received in revised form 23.04.25.

Accepted for publication 19.05.25.

OPTIMIZATION OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT IN KAZAKHSTAN IN THE POST-COVID PERIOD

This article is devoted to a comprehensive analysis of the problems and prospects of small business development in Kazakhstan in the post-COVID reality, characterized by increased uncertainty in the external environment. The paper details the key challenges faced by Kazakh entrepreneurs in this period, including economic instability, the transformation of consumer behavior, increased competition in the market, limited access to financial resources and a shortage of qualified personnel.

The article offers a wide range of directions and specific measures to optimize small business management in conditions of uncertainty.

A special place in the article is devoted to the issues of digital transformation of small businesses, which is considered as one of the key factors for increasing competitiveness and adaptation to new conditions. The need for a phased implementation of digital technologies is emphasized, starting with simple CRM systems and ending with complex platforms for marketing automation and sales management.

The article also analyzes in detail the role and importance of state support for small businesses in Kazakhstan in the post-COVID period. Existing financial assistance programs, tax benefits, grants and other support measures that can be used by entrepreneurs to develop their business are considered.

Based on the analysis of statistical data on the role of small businesses in the economy of Kazakhstan, as well as examples of successful cases of Kazakh companies that were able to overcome the difficulties of the post-COVID period, the article formulates concrete recommendations for entrepreneurs to optimize the management of their business in conditions of uncertainty.

Keywords: small business, post-COVID period, management optimization, uncertainty, digital transformation, government support.

Теруге 19.09.2025 ж. жіберілді. Басуға 30.09.2025 ж. қол қойылды.

Электронды баспа

34,01 Мб RAM

Шартты баспа табағы 17,4

Таралымы 300 дана. Бағасы келісім бойынша.

Компьютерде беттеген: А. К. Мыржикова

Корректоры: А. Р. Омарова, Д. А. Кожас

Тапсырыс № 4475

Сдано в набор 19.09.2025 г. Подписано в печать 30.09.2025 г.

Электронное издание

34,01 Мб RAM

Усл.п.л. 17,4. Тираж 300 экз. Цена договорная.

Компьютерная верстка: А. К. Мыржикова

Корректорлар: А. Р. Омарова, Д. А. Кожас

Заказ № 4475

«Toraighyrov University» баспасынан басылып шығарылған

Торайғыров университеті

140008, Павлодар қ., Ломов к., 64, 137 каб.

«Toraighyrov University» баспасы

Торайғыров университеті

140008, Павлодар қ., Ломов к., 64, 137 каб.

8 (7182) 67-36-69

e-mail: kereku@tou.edu.kz

www.vestnik.tou.edu.kz

www.vestnik-economic.tou.edu.kz