

ISSN 2518-1467 (Online),
ISSN 1991-3494 (Print)



«ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ
ҰЛТТЫҚ ҒЫЛЫМ АКАДЕМИЯСЫ» РҚБ

Х А Б А Р Ш Ы С Ы

ВЕСТНИК

РОО «НАЦИОНАЛЬНОЙ
АКАДЕМИИ НАУК
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН»

THE BULLETIN

OF THE ACADEMY OF SCIENCES
OF THE REPUBLIC OF
KAZAKHSTAN

PUBLISHED SINCE 1944

3 (415)

MAY – JUNE 2025

ALMATY, NAS RK

EDITOR-IN-CHIEF:

ABYLKASSIMOVA Alma Yesimbekovna, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Academician of NAS RK, Director of the Center for the Development of Pedagogical Education, Head of the Department of Methods of Teaching Mathematics, Physics and Computer Science at Abai KazNPU (Almaty, Kazakhstan), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57191275199>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2076124>.

DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF:

SEMBIEVA Lyazzat Myktybekovna, Doctor of Economics, Professor of the Eurasian National University (Astana, Kazakhstan), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57194226348>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/38875302>.

EDITORIAL BOARD:

RICHELLE Marynowski, PhD in Education, Professor, Faculty of Education, University of Lethbridge, (Alberta, Canada), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57070452800>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/16130920>.

SHISHOV Sergey Evgenievich, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Pedagogy and Psychology of Professional Education, Moscow State University of Technology and Management named after K. Razumovsky (Moscow, Russia), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57191518233>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2443966>.

ABILDINA Saltanat Kuatovna, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the Department of Pedagogy, Karaganda University named after E.A. Buketov (Karaganda, Kazakhstan), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56128026400>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/4131549>.

RYZHAKOV Mikhail Viktorovich, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Academician of the Russian Academy of Education, Editor-in-Chief of the journal “Standards and Monitoring in Education” (Moscow, Russia), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=6602245542>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/13675462>.

BULATBAEVA Kulzhanat Nurymzhanovna, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Chief Researcher of the National Academy of Education named after Y. Altynsarin (Astana, Kazakhstan), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57202195074>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/40173122>.

PETR Hájek, PhD, Unicorn University, Associate Professor, Department of Finance, (Czech Republic), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=35726855800>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/672404>.

JUMAN Jappar, Doctor of Economics, Professor, Honorary Academician of NAS RK, Honored Worker of Kazakhstan, Director of the Center for International Applied Research Al-Farabi Kazakh National University (Almaty, Kazakhstan) <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=59238481900>; <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56658765400>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/60977874>.

LUKYANENKO Irina Grigorievna, Doctor of Economics, Professor, Head of Department of the National University of Kyiv-Mohyla Academy (Kyiv, Ukraine), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57189348551>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/939510>.

YESIMZHANOVA Saira Rafihevna, Doctor of Economics, Professor of the University of International Business (Almaty, Kazakhstan), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56499485500>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/45951098>.

Bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan.

ISSN 2518-1467 (Online),

ISSN 1991-3494 (Print).

Owner: RPA «National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan» (Almaty).

The certificate of registration of a periodical printed publication in the Committee of information of the Ministry of Information and Communications of the Republic of Kazakhstan **No. 16895-Ж**, issued on 12.02.2018.

Thematic focus: *«publication of the results of new achievements in the field of fundamental sciences»*

Periodicity: 6 times a year.

<http://www.bulletin-science.kz/index.php/en/>

© National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan, 2025

БАС РЕДАКТОР:

ӘБІЛҚАСЫМОВА Алма Есімбекқызы, педагогика ғылымдарының докторы, профессор, ҚР ҰҒА академигі, Педагогикалық білім беруді дамыту орталығының директоры, Абай атындағы ҚазҰПУ математика, физика және информатиканы оқыту әдістемесі кафедрасының меңгерушісі (Алматы, Қазақстан), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57191275199>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2076124>.

БАС РЕДАКТОРДЫҢ ОРЫНБАСАРЫ:

СЕМБИЕВА Ләззат Мықтыбекқызы, экономика ғылымдарының докторы, Л.Н.Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университетінің профессоры (Астана, Қазақстан), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57194226348>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/38875302>.

РЕДАКЦИЯ АЛҚАСЫ:

РИШЕЛЬ Мариновски, білім беру саласындағы PhD, Летбридж университеті педагогика факультетінің профессоры, (Альберта, Канада), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57070452800>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/16130920>.

ШИШОВ Сергей Евгеньевич, педагогика ғылымдарының докторы, профессор, К.Разумовский атындағы Мәскеу мемлекеттік технологиялар және басқару университетінің кәсіби білім беру педагогикасы және психологиясы кафедрасының меңгерушісі (Мәскеу, Ресей), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57191518233>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2443966>.

ӘБІЛДИНА Салтанат Қуатқызы, педагогика ғылымдарының докторы, профессор, Е.А.Бөкетов атындағы Қарағанды университетінің педагогика кафедрасының меңгерушісі (Қарағанды, Қазақстан), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56128026400>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/4131549>.

РЫЖАКОВ Михаил Викторович, педагогика ғылымдарының докторы, профессор, Ресей білім академиясының академигі, «Білім берудегі стандарттар мен мониторинг» журналының бас редакторы (Мәскеу, Ресей), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=6602245542>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/13675462>.

БОЛАТБАЕВА Күлжанат Нұрымжанқызы, педагогика ғылымдарының докторы, профессор, Ы. Алтынсарин атындағы Ұлттық білім академиясының бас ғылыми қызметкері (Астана, Қазақстан), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57202195074>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/40173122>.

ПЕТР Хайек, PhD, Юникорн университеті, Қаржы департаментінің қауымдастырылған профессоры (Чех Республикасы), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=35726855800>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/672404>.

ЖҰМАН Жаппар, экономика ғылымдарының докторы, профессор, Қазақстанның Еңбек сіңірген қайраткері, ҚР ҰҒА құрметті академигі, әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университетінің Халықаралық қолданбалы зерттеулер орталығының директоры (Алматы, Қазақстан). <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=59238481900>; <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56658765400>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/60977874>.

ЛУКЬЯНЕНКО Ирина Григорьевна, экономика ғылымдарының докторы, профессор, «Киево-Могилянская академия» ұлттық университеті кафедрасының меңгерушісі (Киев, Украина), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57189348551>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/939510>.

ЕСІМЖАНОВА Сайра Рафихқызы, экономика ғылымдарының докторы, Халықаралық бизнес университетінің профессоры (Алматы, Қазақстан), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56499485500>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/45951098>.

«Қазақстан Республикасы Ұлттық ғылым академиясы РҚБ-нің Хабаршысы».

ISSN 2518-1467 (Online),

ISSN 1991-3494 (Print).

Меншіктенуші: «Қазақстан Республикасының Ұлттық ғылым академиясы» РҚБ (Алматы қ.).

Қазақстан Республикасының Ақпарат және коммуникациялар министрлігінің Ақпарат комитетінде 12.02.2018 ж. берілген № 16895-Ж мерзімдік басылым тіркеуіне қойылу туралы куәлік.

Такырыптық бағыты: *«іргелі ғылым салалары бойынша жаңа жетістіктердің нәтижелерін жариялау»*

Мерзімділігі: жылына 6 рет.

<http://www.bulletin-science.kz/index.php/en/>

© «Қазақстан Республикасының Ұлттық ғылым академиясы» РҚБ, 2025

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:

АБЫЛКАСЫМОВА Алма Есимбековна, доктор педагогических наук, профессор, академик НАН РК, директор Центра развития педагогического образования, заведующая кафедрой методики преподавания математики, физики и информатики КазНПУ им. Абая (Алматы, Казахстан), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57191275199>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2076124>.

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА:

СЕМБИЕВА Ляззат Мыктыбековна, доктор экономических наук, профессор Евразийского национального университета им. Л.Н. Гумилева (Астана, Казахстан), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57194226348>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/38875302>.

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

РИШЕЛЬ Мариновски, PhD в области образования, профессор факультета педагогики Летбриджского университета, (Альберта, Канада), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57070452800>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/16130920>.

ШИШОВ Сергей Евгеньевич, доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой педагогики и психологии профессионального образования Московского государственного университета технологий и управления имени К. Разумовского (Москва, Россия), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57191518233>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2443966>.

АБИЛЬДИНА Салтанат Куатовна, доктор педагогических наук, профессор, заведующая кафедрой педагогики Карагандинского университета имени Е.А. Букетова (Караганда, Казахстан), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56128026400>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/4131549>.

РЫЖАКОВ Михаил Викторович, доктор педагогических наук, профессор, академик Российской академии образования, главный редактор журнала «Стандарты и мониторинг в образовании» (Москва, Россия), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=6602245542>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/13675462>.

БУЛАТБАЕВА Кулжанат Нурымжановна, доктор педагогических наук, профессор, главный научный сотрудник Национальной академии образования имени Ы. Алтынсарина (Астана, Казахстан), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57202195074>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/40173122>.

ПЕТР Хайек, PhD, университет Юникорн, ассоциированный профессор Департамента финансов, (Чешская Республика), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=35726855800>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/672404>.

ЖУМАН Жаппар, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель Казахстана, почетный академик НАН РК, директор Центра Международных прикладных исследований Казахского национального университета им. аль-Фараби (Алматы, Казахстан) <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=59238481900>; <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56658765400>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/60977874>.

ЛУКЬЯНЕНКО Ирина Григорьевна, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой Национального университета «Киево-Могилянская академия» (Киев, Украина), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57189348551>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/939510>.

ЕСИМЖАНОВА Сайра Рафихевна, доктор экономических наук, профессор Университета международного бизнеса (Алматы, Казахстан), <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56499485500>, <https://www.webofscience.com/wos/author/record/45951098>.

«Вестник РОО «Национальной академии наук Республики Казахстан».

ISSN 2518-1467 (Online),

ISSN 1991-3494 (Print).

Собственник: РОО «Национальная академия наук Республики Казахстан» (г. Алматы).

Свидетельство о постановке на учет периодического печатного издания в Комитете информации Министерства информации и коммуникаций и Республики Казахстан № 16895-Ж, выданное 12.02.2018 г.

Тематическая направленность: «публикация результатов новых достижений в области фундаментальных наук».

Периодичность: 6 раз в год.

<http://www.bulletin-science.kz/index.php/en/>

© РОО «Национальная академия наук Республики Казахстан», 2025

CONTENTS

PEDAGOGY

A. Abdrassilov, Y. KuandykPHOTOGRAMMETRY TECHNOLOGIES IN DEVELOPING STUDENTS
SPATIAL THINKING IN ART SCULPTURE EDUCATION.....17**E. Abdrashova, Z. Kobeyeva, Zh.Kemelbekova**ARTIFICIAL INTELLIGENCE: INFLUENCE ON THE PROFESSIONAL
AND METHODOLOGICAL COMPETENCE OF FUTURE COMPUTER
SCIENCE TEACHERS.....33**A.M. Abdykhalykova, B.H. Kussanova, A. Daurenkyzy**MEDIA LITERACY THROUGH CRITICAL READING IN ENGLISH
LANGUAGE TEACHING.....48**A. Abylkassymova, N. Zhumabay, A. Umiralkhanov, L. Zhumalieva**DIGITAL TECHNOLOGIES AS THE BASIS FOR EFFECTIVE EDUCATION
IN THE “SCHOOL – PEDAGOGICAL UNIVERSITY” COMPLEX.....63**K.N. Arinova**FORMATION OF DIGITAL COMPETENCIES OF FUTURE SPECIAL
EDUCATORS IN THE CONTEXT OF DIGCOMPEDU.....86**A.A. Isaeva, S.V. Ananyeva, L.N. Demchenko**RESEARCH COMPETENCE WHEN WORKING WITH THE TEXT OF THE
STORY OF K. PAUSTOVSKY «KARABUGAZ».....104**G.Z. Iskakova, E. Teleuova**KAZAKH SOCIETY THROUGH THE PRISM OF THE WORKS
OF MÄSHHÜR ZHÜSIP KÖPEEV.....118**A.E. Karymsakova, G.M. Abildinova, Zh.S. Kazhiakparova**THE IMPACT OF USING THE «NIMBLE FINGERS» ELECTRONIC
APPLICATION ON THE DEVELOPMENT OF GRAPHOMOTOR SKILLS
IN PRESCHOOLERS.....133**Sh.U. Laiskhanov, Zh. Nurmagambetuly, B. Gönençgil**THE CURRENT STATE AND POSSIBILITIES OF USING SPACE
IMAGERY IN SCHOOL GEOGRAPHY.....146**S. Myrzaliyeva, S. Mizanbekov, E. Lomova**SUBJECT - LANGUAGE INTEGRATION AS A TOOL FOR THE
FORMATION OF PLURILINGUAL COMPETENCE OF STUDENTS.....162

N.B. Nabi, R.S. Rakhmetova

THE ROLE OF ARTICULATION IN DEVELOPING STUDENTS
SPEECH CULTURE.....179

A. Nuradinova

DEVELOPING GLOBAL COMPETENCIES IN THE MULTILINGUAL
ENVIRONMENT OF KAZAKHSTAN'S HIGHER EDUCATION.....202

G. Ozharova, Sh. Akbayeva

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE INTEGRATION OF SPECIALIZED
DESIGN DISCIPLINES INTO ART AND PEDAGOGICAL EDUCATION
IN FINLAND AND KAZAKHSTAN.....221

B.D. Orazov, Zh. Sydykova, E. Tasbolat

METHODOLOGICAL FEATURES OF THE ORGANIZATION OF
LABORATORY WORK ON VIRTUAL PROGRAMS FOR FUTURE
PHYSICS TEACHERS.....237

T.M. Sadykov, G.T. Kokibasova, Z.O. Unerbaeva

THE FEATURES OF THE APPLICATION OF THE CASE STUDY
METHOD IN CHEMISTRY AND BIOLOGY LESSONS.....253

L.E. Sapartayeva

PEDAGOGICAL POSSIBILITIES OF USING THE WORKS
OF KAZAKH POETS AND ZHYRAU.....269

K. Temirkhanova, B. Baimukhanbetov, G. Myshbayeva

DEVELOPMENT OF SCIENTIFIC AND COMMUNICATION SKILLS
OF TEACHERS OF FUTURE PRESCHOOL ORGANIZATIONS.....281

U. Tuyakova, A. Orynbekova, L. Alekeshova

FORMATION OF EMOTIONAL AND SOCIAL INTELLIGENCE OF FUTURE
TEACHERS IN THE EDUCATIONAL PROCESS OF UNIVERSITIES.....300

G.Sh. Shaikhislamova, K.A. Avsydykova, O. Zengin

THE READINESS OF FUTURE SOCIAL WORKERS TO FORMATION
PROFESSIONAL COMPETENCIES AT THE UNIVERSITY.....315

G. Shubayeva, T. Bersugirova, R. Baimukhamet

FEATURES OF HEALTHCARE COMPETENCIES OF CHILDREN
WITH SPECIAL EDUCATIONAL NEEDS.....335

ECONOMICS

A.M. Abdullaev, M.B. Kadyrova, A.A. Kuralbaev THE IMPACT OF MODERNIZATION OF LOCAL GOVERNMENT ON THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF REGIONS.....	349
S. Aldeshova, A. Kazhmukhametova, K. Utepkaliyeva ORGANIZATION OF AUDIT OF RAILWAY FREIGHT BUSINESS PROCESSES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION.....	371
A. Akhmetov, L. Omarbakiyev, E. Aynabekov EFFECTIVE RISK MANAGEMENT MODEL FOR SMALL BUSINESS LENDING IN KAZAKHSTAN: INTERNATIONAL PRACTICES.....	391
N.S. Dosmaganbetov, A.A. Alshanskaya, E.K. Zhakupov VISION OF THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL CLUSTERS IN THE REGIONS OF KAZAKHSTAN: DOMESTIC AND FOREIGN EXPERIENCE.....	408
Zh. Yerzhanova, A. Dossanova, A. Tapalova PROVIDING THE AGRICULTURAL MARKET WITH YOUNG SPECIALISTS: PROBLEMS AND SOLUTIONS.....	426
R.A. Yesbergen, N.M. Sherimova, A. Azimkhan THE PROBLEM OF POVERTY IN KAZAKHSTAN AND MEASURES TO REDUCE IT.....	439
A. Yesmurzayeva, A. Kozhakhmetova, A. Anarkhan RENEWABLE ENERGY SOURCES IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN: CASE STUDY ANALYSIS AND DEVELOPMENT PROSPECTS.....	453
Y.B. Zhangazinov, N.E. Yermek, L.I. Kusainova IMPROVEMENT OF THE HEALTHCARE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN: PROBLEMS, PROSPECTS, AND SOLUTIONS.....	472
G.M. Zhiyenbayeva, A.M. Berzhanova, F.K. Mukhambetkalieva DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISES AND ITS IMPACT ON THE DEMAND FOR NEW PROFESSIONS IN THE WEST KAZAKHSTAN REGION.....	489
J. Juman, A.V. Khamzayeva, Zhai Xuan COOPERATION BETWEEN CHINA, RUSSIA AND CENTRAL ASIAN COUNTRIES IN THE NATURAL GAS SECTOR.....	509

B.M. Zhurynov, A.F. Tsekhovoy

ANALYSIS OF MODELS AND METHODS OF PROJECT
MANAGEMENT IN LARGE ORGANIZATIONS
OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN.....525

M.A. Kanabekova, L.A. Medukhanova., S.N. Abieva

WAYS TO INCREASE THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS
OF KAZAKHSTAN'S ECONOMY.....537

M. Konyrbekov, A.B. Bekmukhametova, K.S. Daurenbekova

ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE FINANCIAL
TECHNOLOGIES IN THE CONTEXT OF FINANCIAL MARKET
DIGITALIZATION.....553

G.Y. Maulenkulova, A.M. Appazova, A.A. Mutaliyeva

IMPROVING TAXATION OF PRIVATE INVESTORS IN THE STOCK
MARKET OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN.....568

A.O. Syzdykova

COMPARISON OF METHODS USED TO DETERMINE THE
BRAND VALUE OF AN ENTERPRISE.....589

Hongge Jia, G.J. Tayauova, N. Ketenci

OPPORTUNITIES FOR THE DEVELOPMENT
OF ENTREPRENEURIAL STRUCTURES IN THE AGRO-INDUSTRIAL
SECTOR OF KAZAKHSTAN.....602

МАЗМҰНЫ

ПЕДАГОГИКА

А.И. Абдрасилов, Е. Қуандық

КӨРКЕМ МҮСІНДІК БІЛІМ БЕРУДЕ СТУДЕНТТЕРДІҢ КЕҢІСТІКТІК
ОЙЛАУЫН ДАМУДАҒЫ ФОТОГРАММЕТРИЯ
ТЕХНОЛОГИЯЛАРЫ.....17

Э.Т. Абдрашова, З.С. Кобеева, Ж.С. Кемельбекова

ЖАСАНДЫ ИНТЕЛЛЕКТ: БОЛАШАҚ ИНФОРМАТИКА
МҰҒАЛІМДЕРІНІҢ КӘСІБИ-ӘДІСТЕМЕЛІК ҚҰЗЫРЕТТІЛІГІНЕ
ӘСЕРІ.....33

А.М. Абдыхалыкова, Б.Х. Құсанова, А. Дәуренқызы

АҒЫЛШЫН ТІЛІН СЫНИ ОҚУ АРҚЫЛЫ ОҚЫТУДАҒЫ МЕДИА
САУАТТЫЛЫҚ.....48

А.Е. Әбілқасымова, Н. Жұмабай, А.Н. Умиралханов, Л.Д. Жумалиева

ЦИФРЛЫҚ ТЕХНОЛОГИЯЛАР «МЕКТЕП – ПЕДАГОГИКАЛЫҚ
ЖОҒАРЫ ОҚУ ОРНЫ» КЕШЕНІНДЕ ТИІМДІ БІЛІМ БЕРУДІҢ НЕГІЗІ
РЕТІНДЕ.....63

К.Н. Аринова

DIGCOMPEDU КОНТЕКСТІНДЕ БОЛАШАҚ АРНАЙЫ ПЕДАГОГТАРДЫҢ
ЦИФРЛЫҚ ҚҰЗЫРЕТТІЛІКТЕРІН ҚАЛЫПТАСТЫРУ.....86

А.А. Исаева, С.В. Ананьева, Л.Н. Демченко

К. ПАУСТОВСКИЙДІҢ «ҚАРАБҰҒАЗ» ПОВЕСІНІҢ МӘТІНІМЕН
ЖҰМЫС ІСТЕУ КЕЗІНДЕГІ ЗЕРТТЕУ ҚҰЗЫРЕТІ.....104

Ғ.З. Искакова, Э.Т. Телеуова

ҚАЗАҚ ҚОҒАМЫ МӘШҰР ЖҮСПІ КӨПЕЕВ ШЫҒАРМАЛАРЫ
ПРИЗМАСЫ АРҚЫЛЫ.....118

А.Е. Карымсакова, Г.М. Абильдинова, Ж.С. Кажиякпарова

«ЕПТІ САУСАҚТАР» ЭЛЕКТРОНДЫ ҚОСЫМШАСЫН ҚОЛДАНУДЫҢ
МЕКТЕП ЖАСЫНА ДЕЙІНГІ БАЛАЛАРДЫҢ ГРАФОМОТОРЛЫҚ
ДАҒДЫЛАРЫН ДАМУДАҒЫ ӘСЕРІ.....133

Ш.У. Лайсханов, Ж. Нұрмағамбетұлы, В. Gönençgil

МЕКТЕП ГЕОГРАФИЯСЫНДА ҒАРЫШТЫҚ ТҮСІРІЛІМДЕРДІ
ПАЙДАЛАНУДЫҢ ҚАЗІРГІ ЖАҒДАЙЫ МЕН МҮМКІНДІКТЕРІ.....146

С. Мырзалиева, С. Мизанбеков, Е. Ломова.

ПӘНДІК-ТІЛДІК ИНТЕГРАЦИЯ СТУДЕНТТЕРДІҢ КӨПТІЛДІЛІК
ҚҰЗЫРЕТТІЛІГІН ҚАЛЫПТАСТЫРУ ҚҰРАЛЫ РЕТІНДЕ.....162

Н.Б. Нәби, Р.С. Рахметова

ОҚУШЫЛАРДЫҢ СӨЙЛЕУ МӘДЕНИЕТІН ДАМУДА
Артикуляцияның алатын рөлі.....179

А. Нұрадинова

ҚАЗАҚСТАННЫҢ ЖОҒАРЫ БІЛІМ БЕРУ ЖҮЙЕСІНДЕГІ КӨПТІЛДІ
ОРТАДА ЖАҒАНДЫҚ ҚҰЗЫРЕТТЕРДІ ДАМУ.....202

Г.М. Ожарова, Ш.А. Ақбаева

ФИНЛЯНДИЯ МЕН ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ КӨРКЕМ ПЕДАГОГИКАЛЫҚ
БІЛІМ ЖҮЙЕСІНІҢ ДИЗАЙН САЛАСЫНДАҒЫ АРНАЙЫ ПӘНДЕРДІ
ИНТЕГРАЦИЯЛАУДЫҢ САЛЫСТЫРМАЛЫ ТАЛДАУЫ.....221

Б.Д. Оразов, Ж.К. Сыдыкова, Е.Б. Тасболат

ПЕДАГОГИКАЛЫҚ ЖОҒАРЫ ОҚУ ОРЫНДАРЫНДА МОЛЕКУЛАЛЫҚ
ФИЗИКАДАН ВИРТУАЛДЫ ЗЕРТХАНАЛЫҚ ЖҰМЫСТАРДЫ
ҰЙЫМДАСТЫРУ ЖӘНЕ ӨТКІЗУ ӘДІСТЕМЕСІ.....237

Т.М. Садыков, Г.Т. Кокибасова, З.О. Унербаева

ХИМИЯ ЖӘНЕ БИОЛОГИЯ САБАҚТАРЫНДА CASE-STUDY ӘДІСІН
ҚОЛДАНУ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ.....253

Л. Сапартаева

ҚАЗАҚ АҚЫН-ЖЫРАУЛАРЫНЫҢ ШЫҒАРМАЛАРЫН
ПАЙДАЛАНУДЫҢ ПЕДАГОГИКАЛЫҚ МҮМКІНДІКТЕРІ.....269

К.Ш. Темирханова, Б. Баймуханбетов, Г.М. Мышбаева

БОЛАШАҚ МЕКТЕПКЕ ДЕЙІНГІ ҰЙЫМ ПЕДАГОГТЕРІНІҢ ҒЫЛЫМИ
КОММУНИКАЦИЯЛЫҚ ДАҒДЫЛАРЫН ДАМУ.....281

У.Ж. Туякова, А.С. Орынбекова, Л.Б. Алекешова

ЖОҒАРЫ ОҚУ ОРЫНДАРЫНЫҢ БІЛІМ БЕРУ ПРОЦЕСІНДЕ БОЛАШАҚ
ПЕДАГОГТЕРДІҢ ЭМОЦИОНАЛДЫҚ ЖӘНЕ ӘЛЕУМЕТТІК
ИНТЕЛЛЕКТІСІН ҚАЛЫПТАСТЫРУ.....300

Г.Ш. Шайхисламова, К.А. Авсыдыкова, О. Зенгин

ЖОҒАРЫ ОҚУ ОРНЫНДА БОЛАШАҚ ӘЛЕУМЕТТІК
ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІҢ КӘСІБИ ҚҰЗЫРЕТТІЛІГІН ҚАЛЫПТАСТЫРУҒА
ДАЙЫНДЫҒЫ.....315

Ғ. Шубаева, Т. Берсүгірова, Р. Баймухамет

ЕРЕКШЕ БІЛІМ БЕРУ ҚАЖЕТТІЛІГІ БАР БАЛАЛАРДЫҢ ДЕНСАУЛЫҚ
САҚТАУ ҚҰЗЫРЕТТІЛІГІНІҢ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ.....335

ЭКОНОМИКА

- А.М. Абдуллаев, М.Б. Қадырова, А.А. Құралбаев**
ЖЕРГІЛІКТІ БАСҚАРУДЫ ЖАҢҒЫРТУДЫҢ ӨНІРЛЕРДІҢ
ӘЛЕУМЕТТІК-ЭКОНОМИКАЛЫҚ ДАМУЫНА ӘСЕРІ.....549
- С. Альдешова, А. Кажмухаметова, К. Утепкалиева**
ЦИФРЛЫҚ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЖАҒДАЙЫНДА ТЕМІРЖОЛ ЖҮК
ТАСЫМАЛЫ БИЗНЕС-ПРОЦЕСТЕРІНІҢ АУДИТІН ҰЙЫМДАСТЫРУ...371
- А. Ахметов, Л. Омарбакиев, Е. Айнабеков**
ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ШАҒЫН БИЗНЕСКЕ НЕСИЕ БЕРУ ҮШІН
ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУДЫҢ ТИІМДІ МОДЕЛІ: ХАЛЫҚАРАЛЫҚ
ТӘЖІРИБЕ.....391
- Н.С. Досмаганбетов, А.А. Альшанская, Е.К. Жакупов**
ҚАЗАҚСТАН ӨНІРЛЕРІНДЕ АУМАҚТЫҚ КЛАСТЕРЛЕРДІ ДАМУ
ПАЙЫМЫ: ОТАНДЫҚ ЖӘНЕ ШЕТЕЛДІК ТӘЖІРИБЕ.....408
- Ж. Ержанова, А. Досанова, А. Тапалова**
АГРАРЛЫҚ НАРЫҚТЫ ЖАС МАМАНДАРМЕН ҚАМТАМАСЫЗ ЕТУ:
МӘСЕЛЕЛЕРІ МЕН ШЕШІМДЕРІ.....426
- Р.Ә. Есберген, Н.М. Шеримова, А. Азимхан**
ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ КЕДЕЙЛІК МӘСЕЛЕСІ ЖӘНЕ ОНЫ ТӨМЕНДЕТУ
ШАРАЛАРЫ.....439
- А. Есмұрзаева, А. Қожахметова, А. Анархан**
ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ ЖАҢАРТЫЛАТЫН ЭНЕРГИЯ
КӨЗДЕРІ: КЕЙС-ТАЛДАУ ЖӘНЕ ДАМУ ПЕРСПЕКТИВАЛАРЫ.....453
- Е.Б. Жангазинов, Н.Е. Ермек, Л.И. Кусаинова**
ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ ДЕНСАУЛЫҚ САҚТАУ
ЖҮЙЕСІНІҢ КАДРЛЫҚ РЕСУРСТАРЫН БАСҚАРУДЫ ЖЕТІЛДІРУ:
МӘСЕЛЕЛЕР, ПЕРСПЕКТИВАЛАР ЖӘНЕ ШЕШУ ЖОЛДАРЫ.....472
- Г.М. Жиенбаева, А.М. Бержанова, Ф.К. Мухамбеткалиева**
БАТЫС ҚАЗАҚСТАН ӨНІРІНДЕГІ КӘСІПОРЫНДАРДЫҢ ЦИФРЛЫҚ
ТРАНСФОРМАЦИЯСЫ ЖӘНЕ ЖАҢА МАМАНДЫҚТАРҒА ДЕГЕН
СҰРАНЫСҚА ӘСЕРІ.....489
- Ж. Жұман, Ә.У. Хамзаева, Чжай Сюань**
ҚЫТАЙ, РЕСЕЙ ЖӘНЕ ОРТАЛЫҚ АЗИЯ ЕЛДЕРІ АРАСЫНДАҒЫ
ТАБИҒИ ГАЗ СЕКТОРЫНДАҒЫ ЫНТЫМАҚТАСТЫҚ.....509

Б.М. Жұрынов, А.Ф. Цеховой

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ ІРІ ҰЙЫМДАРЫНДАҒЫ
ЖОБАЛАРДЫ БАСҚАРУДЫҢ ҮЛГІЛЕРІ МЕН ӘДІСТЕРІН
ТАЛДАУ.....525

М.А. Қанабекова, Л.А. Медуханова, С.Н. Абиева

ҚАЗАҚСТАН ЭКОНОМИКАСЫНЫҢ ИНВЕСТИЦИЯЛЫҚ
ТАРТЫМДЫЛЫҒЫН АРТТЫРУ ЖОЛДАРЫ.....525

М.Ж. Қонырбеков, А.Б. Бекмухаметова, Қ.С. Дауренбекова

ҚАРЖЫ НАРЫҒЫНЫҢ ЦИФРАНДЫРЫЛУЫ ЖАҒДАЙЫНДА
ИННОВАЦИЯЛЫҚ ҚАРЖЫЛЫҚ ТЕХНОЛОГИЯЛАРДЫҢ
ДАМУЫН ТАЛДАУ.....541

Г.Е. Мауленкулова, А.М. Аппазова, А.А. Муталиева

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ ҚОР НАРЫҒЫНДА ЖЕКЕ
ИНВЕСТИТОРЛАРҒА САЛЫҚ САЛУДЫ ЖЕТІЛДІРУ.....556

А.О. Сыздықова

КӘСІПОРЫННЫҢ БРЕНД ҚҰНЫН БАҒАЛАУДА ҚОЛДАНЫЛАТЫН
ӘДІСТЕРДІ САЛЫСТЫРУ.....577

Цзя Хунгэ, Г.Ж. Таяуова, Н. Кетенджи

ҚАЗАҚСТАННЫҢ АГРОӨНЕРКӘСІПТІК САЛАСЫНДАҒЫ
КӘСІПКЕРЛІК ҚҰРЫЛЫМДАРДЫ ДАМУЫ МҮМКІНДІКТЕРІ.....590

СОДЕРЖАНИЕ

ПЕДАГОГИКА

А.И. Абдрасилов, Е. КуандыкТЕХНОЛОГИИ ФОТОГРАММЕТРИИ В РАЗВИТИИ
ПРОСТРАНСТВЕННОГО МЫШЛЕНИЯ СТУДЕНТОВ В ПРОЦЕССЕ
ОБУЧЕНИЯ ХУДОЖЕСТВЕННОЙ СКУЛЬПТУРЕ.....17**Э.Т. Абдрашова, З.С. Кобеева, Ж.С. Кемельбекова**ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ: ВЛИЯНИЕ НА ПРОФЕССИОНАЛЬНО-
МЕТОДИЧЕСКУЮ КОМПЕТЕНТНОСТЬ БУДУЩИХ УЧИТЕЛЕЙ
ИНФОРМАТИКИ.....33**А.М. Абдыхалыкова, Б.Х. Кусанова, А. Дауренкызы**МЕДИАГРАМОТНОСТЬ ЧЕРЕЗ КРИТИЧЕСКОЕ ЧТЕНИЕ В
ПРЕПОДАВАНИИ АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА.....48**А.Е. Абылкасымова, Н. Жумабай, А.Н. Умиралханов, Л.Д. Жумалиева**ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ В КОМПЛЕКСЕ «ШКОЛА – ПЕДАГОГИЧЕС.....63**К.Н. Аринова**ФОРМИРОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ БУДУЩИХ
СПЕЦИАЛЬНЫХ ПЕДАГОГОВ В КОНТЕКСТЕ DIGCOMPEDU.....86**А.А. Исаева, С.В. Ананьева, Л.Н. Демченко**ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ ПРИ РАБОТЕ С ТЕКСТОМ
ПОВЕСТИ К. ПАУСТОВСКОГО «КАРАБУГАЗ».....104**Г.З. Исакова, Э.Т. Телеуова**КАЗАХСКОЕ ОБЩЕСТВО СКВОЗЬ ПРИЗМУ ПРОИЗВЕДЕНИЙ
МАШХУР ЖУСУПА КОПЕЕВА.....118**А.Е. Карымсакова, Г.М. Абильдинова, Ж.С. Кажиякпарова**ВЛИЯНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭЛЕКТРОННОГО ПРИЛОЖЕНИЯ «ЛОВКИЕ
ПАЛЬЧИКИ» НА РАЗВИТИЕ ГРАФОМОТОРНЫХ НАВЫКОВ
У ДОШКОЛЬНИКОВ.....133**Ш.У. Лайсханов, Ж. Нурмагамбетулы, В. Gönençgil**СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
КОСМИЧЕСКИХ СНИМКОВ В ШКОЛЬНОЙ ГЕОГРАФИИ.....146**С. Мырзалиева, С. Мизанбеков, Е. Ломова**ПРЕДМЕТНО-ЯЗЫКОВАЯ ИНТЕГРАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ
ФОРМИРОВАНИЯ ПЛЮРИЛИНГВАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ
ОБУЧАЮЩИХСЯ.....162

Н.Б. Наби, Р.С. Рахметова

РОЛЬ АРТИКУЛЯЦИИ В РАЗВИТИИ РЕЧЕВОЙ КУЛЬТУРЫ

УЧАЩИХСЯ.....179

А. Нурадинова

РАЗВИТИЕ ГЛОБАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПОЛИЯЗЫЧНОЙ

СРЕДЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ КАЗАХСТАНА.....202

Г.М. Ожарова, Ш.А. Акбаева

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИНТЕГРАЦИИ СПЕЦИАЛЬНЫХ

ДИСЦИПЛИН СФЕРЫ ДИЗАЙНА В ХУДОЖЕСТВЕННО-

ПЕДАГОГИЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ ФИНЛЯНДИИ

И КАЗАХСТАНА.....221

Б.Д. Оразов, Ж.К. Сыдыкова, Е.Б. Тасболат

МЕТОДИКА ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ВИРТУАЛЬНЫХ

ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ ПО МОЛЕКУЛЯРНОЙ ФИЗИКЕ

В ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ВУЗАХ.....237

Т.М. Садыков, Г.Т. Кокибасова, З.О. Унербаева

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДА CASE-STUDY НА УРОКАХ

ХИМИИ И БИОЛОГИИ.....263

Л. Сапартаева

ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

ПРОИЗВЕДЕНИЙ КАЗАХСКИХ ПОЭТОВ И ЖЫРАУ.....269

К.Ш. Темирханова, Б. Баймуханбетов, Г.М. Мышбаева

РАЗВИТИЕ НАУЧНЫХ КОММУНИКАТИВНЫХ НАВЫКОВ БУДУЩИХ

ПЕДАГОГОВ ДОШКОЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....281

У.Ж. Туякова, А.С. Орынбекова, Л.Б. Алекешова

ФОРМИРОВАНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО И СОЦИАЛЬНОГО

ИНТЕЛЛЕКТА БУДУЩИХ ПЕДАГОГОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ

ПРОЦЕССЕ ВУЗОВ.....300

Г.Ш. Шайхисламова, К.А. Авсыдыкова, О. Зенгин

ГОТОВНОСТЬ К ФОРМИРОВАНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ

КОМПЕТЕНЦИЙ БУДУЩИХ СОЦИАЛЬНЫХ РАБОТНИКОВ В ВУЗЕ.....315

Г. Шубаева, Т. Берсугирова, Р. Баймухамет

ОСОБЕННОСТИ ЗДОРОВЬЕСБЕРЕГАЮЩИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЕТЕЙ

С ОСОБЫМИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ПОТРЕБНОСТЯМИ.....335

ЭКОНОМИКА

- А.М. Абдуллаев, М.Б. Кадырова, А.А. Куралбаев**
ВЛИЯНИЕ МОДЕРНИЗАЦИИ МЕСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ.....349
- С. Альдешова, А. Кажмухаметова, К. Утепкалиева**
ОРГАНИЗАЦИЯ АУДИТА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ
ГРУЗОВЫХ ПЕРЕВОЗОК В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ.....371
- А. Ахметов, Л. Омарбакиев, Е. Айнабеков**
ЭФФЕКТИВНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРИ
КРЕДИТОВАНИИ МАЛОГО БИЗНЕСА В КАЗАХСТАНЕ:
МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРАКТИКА.....391
- Н.С. Досмаганбетов, А.А. Альшанская, Е.К. Жакупов**
ВИДЕНИЕ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНЫХ КЛАСТЕРОВ В РЕГИОНАХ
КАЗАХСТАНА: ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ.....408
- Ж. Ержанова, А. Досанова, А. Тапалова**
ОБЕСПЕЧЕНИЕ АГРАРНОГО РЫНКА МОЛОДЫМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ:
ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ.....426
- Р. Есберген, Н.М. Шеримова, А. Азимхан**
ПРОБЛЕМА БЕДНОСТИ В КАЗАХСТАНЕ И МЕРЫ ПО ЕЕ
СНИЖЕНИЮ.....439
- А. Есмурзаева, А. Кожаметова, А. Анархан**
ВОЗОБНОВЛЯЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ ЭНЕРГИИ В РК: АНАЛИЗ КЕЙСОВ
И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ.....453
- Е.Б. Жангазинов, Н.Е. Ермек, Л.И. Кусаинова**
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМИ
РЕСУРСАМИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН:
ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ.....472
- Г.М. Жиенбаева, А.М. Бержанова, Ф.К. Мухамбеткалиева**
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ И ЕЁ ВЛИЯНИЕ
НА СПРОС НА НОВЫЕ ПРОФЕССИИ В ЗАПАДНО-КАЗАХСТАНСКОМ
РЕГИОНЕ.....489
- Ж. Жуман, А.В. Хамзаева, Чжай Сюань**
СОТРУДНИЧЕСТВО МЕЖДУ КИТАЕМ, РОССИЕЙ И СТРАНАМИ
ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ В СЕКТОРЕ ПРИРОДНОГО ГАЗА.....509

Б.М. Журынов, А.Ф. Цеховой

АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ И МЕТОДОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ
В КРУПНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН.....252

М.А. Канабекова, Л.А. Медуханова, С.Н. Абиева

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ
ЭКОНОМИКИ КАЗАХСТАНАМ.....537

М. Конырбеков, А.Б. Бекмухаметова, К.С. Дауренбекова

АНАЛИЗ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ФИНАНСОВЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ФИНАНСОВОГО
РЫНКА.....553

Г.Е. Мауленкулова, А.М. Аппазова, А.А. Муталиева

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ ЧАСТНЫХ
ИНВЕСТОРОВ НА ФОНДОВОМ РЫНКЕ РЕСПУБЛИКИ
КАЗАХСТАН.....568

А.О. Сыздыкова

СРАВНЕНИЕ МЕТОДОВ, ИСПОЛЪЗУЕМЫХ ПРИ ОЦЕНКЕ СТОИМОСТИ
БРЕНДА ПРЕДПРИЯТИЯ.....589

Цзя Хунгэ, Г.Ж. Таяуова, Н. Кетенджи

ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР В
АГРОПРОМЫШЛЕННОЙ ОТРАСЛИ КАЗАХСТАНА.....602

BULLETIN OF NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES
OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN
ISSN 1991-3494
Volume 3. Number 415 (2025), 525–536

<https://doi.org/10.32014/2025.2518-1467.979>

УДК 658.012.4(574)

© **B.M. Zhurynov, A.F. Tsekhovoy, 2025.**

Satbayev University, Almaty, Kazakhstan.

E-mail: zhurinovbeket@gmail.com

ANALYSIS OF MODELS AND METHODS OF PROJECT MANAGEMENT IN LARGE ORGANIZATIONS OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

Zhurynov Beket Musrepuly — PhD student, Satbayev University, Almaty, Kazakhstan,

E-mail: zhurinovbeket@gmail.com, ORCID: 0009-0008-1831-9905;

Alexey Tsekhovoy — Doctor of technical sciences, Professor of the Department “Management and Mathematical Economics”, Satbayev University, Almaty, Kazakhstan,

E-mail: tsaf@list.ru, ORCID: 0000-0001-9605-2523.

Abstract. The purpose of this study is to analyze the implementation and use of modern project management models and methods applied in such key organizations as JSC NAC Kazatomprom and JSC NC KazMunayGas. The article discusses the features of adapting international approaches to the Stage-Gate models, Project Management System (PMS), as well as the application of sustainable development standards (GPM P5) in the context of national industries. The study is based on the use of qualitative analysis methods of project management approaches implemented in these organizations, using content analysis, comparative analysis and synthesis of empirical data. The key features of model implementation are considered in detail, the stages of the project cycle, the use of checkpoints (gates), decision-making mechanisms, as well as the role of digital tools such as Microsoft Project Server 2019 in ensuring transparency and control over project implementation are described. Special attention is paid to institutional factors, including the impact of the state program "Digital Kazakhstan" on the development of project management in the corporate environment. The results of the analysis demonstrate that the integration of international standards taking into account industry specifics contributes to the growth of project management maturity, reduction of project risks and improvement of economic indicators. The presented cases of two leading Kazakhstani companies illustrate successful practices of transforming traditional approaches to project management in the context of technological and organizational changes. The findings may be useful for enterprises seeking to modernize their project processes in accordance with the best international practices. The article is aimed at expanding the theoretical base and practical recommendations in the field of project management in the context of industrial development of the country.

Keywords: project management, sustainable development standards, qualitative analysis, transparency, control, empirical data, national industries

© Б.М. Жұрынов, А.Ф. Цеховой, 2025.

Қ.И. Сәтбаев атындағы Қазақ ұлттық зерттеу техникалық университеті,

Алматы, Қазақстан.

E-mail: zhurinovbeket@gmail.com

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ ІРІ ҰЙЫМДАРЫНДАҒЫ ЖОБАЛАРДЫ БАСҚАРУДЫҢ ҮЛГІЛЕРІ МЕН ӘДІСТЕРІН ТАЛДАУ

Жұрынов Бекет Мүсрәпұлы — PhD докторант, Қ.И. Сәтбаев атындағы Қазақ ұлттық зерттеу техникалық университеті, Алматы, Қазақстан,

E-mail: zhurinovbeket@gmail.com, ORCID: 0009-0008-1831-9905;

Цеховой Алексей Филиппович — техника ғылымдарының докторы, «Менеджмент және математикалық экономика» кафедрасының профессоры, Қ.И. Сәтбаев атындағы Қазақ ұлттық зерттеу техникалық университеті, Алматы, Қазақстан,

E-mail: tsaf@list.ru. ORCID: 0000-0001-9605-2523.

Аннотация. Цифрландыруды жеделдету және жаһандық бәсекелестікті арттыру жағдайында жобаларды тиімді басқару Қазақстан Республикасындағы ірі компаниялардың бәсекеге қабілеттілігі мен тұрақтылығын арттырудың стратегиялық және негізгі құралына айналууда. Бұл зерттеудің мақсаты – «Қазатомөнеркәсіп» ҰАҚ» АҚ және «ҚазМұнайГаз» ҰК АҚ сияқты негізгі ұйымдарда қолданылатын заманауи жобаларды басқару үлгілері мен әдістерін енгізу мен пайдалануды талдау. Мақалада Stage-Gate үлгілеріне, Жобаларды басқару жүйесіне (PMS), сондай-ақ тұрақты даму стандарттарын (GPM P5) ұлттық салалар контекстінде халықаралық тәсілдерді бейімдеу ерекшеліктері қарастырылады. Зерттеу мазмұнды талдауды, салыстырмалы талдауды және эмпирикалық мәліметтерді синтездеуді пайдалана отырып, осы ұйымдарда жүзеге асырылатын жобаларды басқару тәсілдерінің сапалық талдау әдістерін пайдалануға негізделген. Модельді енгізудің негізгі ерекшеліктері егжей-тегжейлі қарастырылған, жоба циклінің кезеңдері, бақылау нүктелерін (қақпаларды) пайдалану, шешім қабылдау механизмдері, сондай-ақ Microsoft Project Server 2019 сияқты цифрлық құралдардың жобаны іске асырудағы ашықтық пен бақылауды қамтамасыз етудегі рөлі сипатталған. Институционалдық факторларға, оның ішінде «Цифрлық Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасының корпоративтік ортада жобалық менеджментті дамытуға ықпалына ерекше назар аударылады. Талдау нәтижелері салалық ерекшеліктерді ескере отырып халықаралық стандарттарды біріктіру жобаларды басқарудың жетілуін арттыруға, жоба тәуекелдерін азайтуға және экономикалық көрсеткіштерді жақсартуға ықпал ететінін көрсетеді. Екі жетекші қазақстандық компанияның ұсынылған кейстері технологиялық және ұйымдастырушылық өзгерістер жағдайында жобаларды басқарудың дәстүрлі

тәсілдерін түрлендірудің табысты тәжірибесін көрсетеді. Қорытындылар озық халықаралық тәжірибеге сәйкес жобалық процестерін жаңартуға ұмтылатын кәсіпорындар үшін пайдалы болуы мүмкін. Мақала еліміздің индустриялық дамуы жағдайында жобалық менеджмент саласындағы теориялық базаны және практикалық ұсыныстарды кеңейтуге бағытталған.

Түйін сөздер: жобаларды басқару, тұрақты даму стандарттары, сапалық талдау, ашықтық, бақылау, эмпирикалық деректер, ұлттық салалар

© Б.М. Журынов, А.Ф. Цеховой, 2025.

Казахский национальный исследовательский технический университет имени

К.И. Сатпаева, Алматы, Казахстан.

E-mail: zhurinovbeket@gmail.com

АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ И МЕТОДОВ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КРУПНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Журынов Бекет Мусрепович — докторант, Казахский национальный исследовательский технический университет имени К.И. Сатпаева, Алматы, Казахстан,

E-mail: zhurinovbeket@gmail.com, ORCID: 0009-0008-1831-9905;

Цеховой Алексей Филиппович — доктор технических наук, Профессор кафедры «Менеджмент и математическая экономика», Казахский национальный исследовательский технический университет имени К.И. Сатпаева, Алматы, Казахстан,

E-mail: tsaf@list.ru, ORCID: 0000-0001-9605-2523.

Аннотация. В условиях ускоряющейся цифровизации и усиливающейся глобальной конкуренции эффективное проектное управление становится стратегическим и ключевым инструментом повышения конкурентоспособности и устойчивости крупных компаний Республики Казахстан. Целью настоящего исследования является анализ внедрения и использования современных моделей и методов управления проектами, применяемых в таких ключевых организациях как АО «НАК Казатомпром» и АО НК «КазМунайГаз». В статье рассматриваются особенности адаптации международных подходов моделей Stage-Gate, Project Management System (PMS), а также применение стандартов устойчивого развития (GPM P5) в контексте национальных отраслей. Исследование основывается на использовании методов качественного анализа подходов к проектному управлению, реализуемых в данных организациях, с использованием методов контент-анализа, сравнительного анализа и синтеза эмпирических данных. Подробно рассмотрены ключевые особенности внедрения моделей, описаны этапы проектного цикла, использование контрольных точек (гейтов), механизмы принятия решений, а также роль цифровых инструментов, таких как Microsoft Project Server 2019, в обеспечении прозрачности и контроля за реализацией проектов. Отдельное внимание уделяется институциональным факторам, включая влияние государственной программы «Цифровой Казахстан» на развитие проектного управления в корпоративной среде. Результаты анализа демонстрируют, что интеграция

международных стандартов с учётом отраслевой специфики способствует росту зрелости проектного управления, снижению проектных рисков и улучшению экономических показателей. Представленные кейсы двух ведущих казахстанских компаний иллюстрируют успешные практики трансформации традиционных подходов к управлению проектами в условиях технологических и организационных изменений. Полученные выводы могут быть полезны для предприятий, стремящихся модернизировать свои проектные процессы в соответствии с лучшими мировыми практиками. Статья направлена на расширение теоретической базы и практических рекомендаций в области проектного менеджмента в условиях индустриального развития страны.

Ключевые слова: проектное управление, стандарты устойчивого развития, качественный анализ, прозрачность, контроль, эмпирические данные, национальные отрасли

Введение. Проектное управление становится важным инструментом для реализации стратегических целей крупных предприятий. В Казахстане ключевые отрасли, такие как добыча урана, нефть и газ, требуют эффективного управления крупными проектами, связанными с разведкой, добычей, транспортировкой и переработкой ресурсов. Компании, такие как «Казатомпром» и «КазМунайГаз», интегрируют международные стандарты и адаптируют их к локальным условиям, чтобы обеспечить контроль, минимизировать риски и достигать целей устойчивого развития (ISO, 2012). Стратегические инициативы, такие как государственная программа «Цифровой Казахстан», а также рост глобальной конкуренции стимулируют эти предприятия внедрять цифровые решения, повышать квалификацию персонала и оптимизировать процессы проектного управления (Цифровой Казахстан, 2024).

Особый интерес представляет опыт таких компаний, как АО «НАК «Казатомпром» и АО «НК «КазМунайГаз», которые демонстрируют успешную трансформацию систем управления проектами за счет интеграции моделей Stage-Gate, Project Management System (PMS), а также внедрения стандартов устойчивого развития GPM P5. Данные подходы способствуют достижению стратегических целей, оптимизации рисков и укреплению позиций на мировом рынке. Кроме того, инициатива «Цифровой Казахстан» дала дополнительный импульс цифровизации процессов управления проектами, внедрению новых ИТ-решений и повышению квалификации сотрудников (Цифровой Казахстан, 2024).

Целью данной статьи является изучение особенностей внедрения моделей проектного управления в ведущих организациях Республики Казахстан на примере АО «НАК Казатомпром» и АО «НК КазМунайГаз», а также разработка рекомендаций по повышению эффективности проектного менеджмента. Основной акцент сделан на адаптацию зарубежных моделей, их влияние на зрелость процессов управления проектами и достижения устойчивых конкурентных преимуществ с учётом национальной специфики.

Для достижения цели были сформулированы следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы и международные стандарты проектного управления;
2. Провести сравнительный анализ подходов к проектному управлению в АО «НАК Казатомпром» и АО «НК КазМунайГаз»;
3. Определить роль цифровых инструментов в обеспечении прозрачности, контроля и повышения эффективности реализации проектов в исследуемых компаниях;
4. Оценить эффективность и зрелость систем проектного управления проектами в АО «НАК Казатомпром» и АО «НК КазМунайГаз» на основе качественного анализа;
5. Предложить рекомендации по совершенствованию подходов к управлению проектами на основе выявленных успешных примеров зарубежного опыта.

Материалы и методы. Качественный анализ представляет собой систематический подход к изучению и оценке сложных управленческих систем, таких как системы проектного управления. Основная задача данного метода заключается в идентификации ключевых аспектов, влияющих на эффективность, структурировании выявленных элементов и выработке обоснованных рекомендаций по их совершенствованию (PM Alliance, 2024).

Качественный анализ основан на глубоком исследовании характеристик исследуемой системы, включая процессы, структуры, поведенческие аспекты и контекст функционирования. Методологическая база включает следующие этапы:

1. **Контент-анализ:** Контент-анализ представляет собой процесс детального изучения текстовых и визуальных данных для выделения ключевых тем, понятий и взаимосвязей. Применительно к проектному управлению, он используется для анализа регламентов, стандартов, проектной документации, а также иных текстовых источников, обеспечивающих понимание структуры системы.

2. **Сравнительный анализ:** Сравнительный анализ позволяет сопоставить исследуемую систему с аналогами, используя международные стандарты, такие как PMBOK Guide, PRINCE2 и IPMA. Это помогает выявить сильные и слабые стороны системы, а также определить уровень её зрелости в сравнении с лучшими практиками.

3. **Интерпретация и синтез данных:** на этапе интерпретации структурируются полученные данные, выделяет ключевые закономерности и определяет факторы, влияющие на результаты. Синтез данных позволяет объединить отдельные элементы в целостное представление, необходимое для выработки рекомендаций.

4. **Генерация рекомендаций:** Заключительным этапом является формирование практических рекомендаций на основе анализа выявленных проблем и потенциалов улучшения. Этот процесс может включать адаптацию лучших мировых практик к конкретным условиям исследуемой системы.

Качественный анализ обладает рядом преимуществ, делающих его незаменимым для изучения сложных систем. Во-первых, он обеспечивает глубокое понимание исследуемых процессов и контекста их реализации. Во-вторых, метод позволяет выявить скрытые проблемы и факторы, которые могут быть упущены при использовании количественных методов. В-третьих, качественный анализ даёт возможность адаптировать выводы и рекомендации к уникальным условиям исследуемой системы. Основным ограничением качественного анализа является его субъективность. Результаты зависят от опыта и интерпретации исследователя, что может снизить их воспроизводимость. Кроме того, данный метод требует значительных временных и ресурсных затрат, особенно при изучении крупных и сложных систем. Ещё одним ограничением является ограниченность в количественной проверке гипотез, что может быть компенсировано сочетанием качественных и количественных методов (SkyPro, 2024).

Развитие крупных организаций Казахстана, таких как «Казатомпром» и «КазМунайГаз», тесно связано с их способностью эффективно управлять сложными проектами. Глобальная конкуренция, технологические вызовы и государственные инициативы стимулируют эти компании внедрять современные методы управления проектами.

Экономика Казахстана базируется на сильных индустриальных и сырьевых отраслях, среди которых выделяются нефтегазовый сектор и уранодобыча, металлургия, а также крупные инфраструктурные проекты. Ключевые организации, такие как «КазМунайГаз» (национальная нефтегазовая компания), «Казатомпром» (мировой лидер по добыче урана), холдинг «Самрук-Казына» (объединяющий крупнейшие национальные компании), активно инвестируют в системы и стандарты проектного управления для оптимизации сложных и многоэтапных проектов.

Изначально в Казахстане в крупных организациях преобладали классические методы (каскадный или «waterfall» подход), характерные для предсказуемых, линейных проектов, особенно в строительстве и добывающих отраслях (Adilet.zan.kz, 2024; ISO, 2012). Например, «КазМунайГаз» в реализации своих долгосрочных нефтегазовых проектов традиционно опирался на детальную стадию планирования и строгий контроль сроков и затрат. Однако с ростом сложности и неопределённости (например, при разработке новых месторождений в сложных геологических условиях или при выполнении экологически чувствительных инфраструктурных проектов) применялись стандарты PMI (PMBOK) и PRINCE2 (PMI, 2021). Так, «Казатомпром», стремясь повысить прозрачность и предсказуемость проектов по расширению и модернизации уранодобывающих мощностей, стал использовать принципы PMBOK для более чёткого управления сроками, рисками и качеством (PRINCE2, 2021).

Модель Stage-Gate (или «пороговая модель стадий») – это систематизированный и структурированный подход к управлению инновационными

или разработческими проектами, при котором процесс реализации проекта разделяется на ряд последовательных фаз (стадий), а переход от одной стадии к другой контролируется специально выделенными контрольными точками (воротами) (Stage-Gate, 2024). На каждом «вороте» принимается решение о том, продолжать ли проект дальше, приостановить его, изменить направление или прекратить совсем. Основная идея модели состоит в том, чтобы повысить эффективность принятия решений, минимизировать риски и обеспечить наилучшее использование ресурсов компании. Модель способствует тому, чтобы ключевые заинтересованные лица – менеджеры, инвесторы и эксперты – могли своевременно оценить прогресс проекта, соответствие стратегическим целям, рентабельность и целесообразность дальнейших инвестиций.

АО «НАК Казатомпром» действует на основе своего установленного стандарта, который определяет подходы к реализации капитальных проектов. Основное внимание уделено поэтапному процессу реализации проектов, экономической эффективности, системе принятия решений, организационным способностям, а также мониторингу и контролю (Stage-Gate, 2024).

Таблица 1 – Этапы и контрольные точки модели Stage-Gate

Этап	Основные задачи	Контрольная точка	Критерии принятия решения
Генерация идей	Сбор идей, анализ трендов	Оценка идей	Потенциал идеи, соответствие стратегии
Предварительная оценка	Анализ целесообразности, конкуренции и целевой аудитории	Оценка концепции	Техническая и рыночная целесообразность
Разработка концепции	Создание концепции, определение характеристик	Решение о запуске разработки	Проверка ресурсов и бюджета
Разработка продукта	Инженерные разработки, тестирование	Решение о тестировании	Утверждение тестирования продукта
Тестирование	Тестирование на рынке, анализ данных	Решение о коммерциализации	Финальная оценка готовности к рынку
Коммерциализация	Маркетинговая кампания, запуск производства	Проверка коммерческих показателей	Результаты продаж и финансов

Модель Stage-Gate

Модель Stage-Gate представляет собой основополагающий подход к управлению проектами в компании, АО «НАК Казатомпром». Она предусматривает последовательное прохождение пяти этапов жизненного цикла проекта. Первый этап, называемый «Идентификация и оценка», включает формирование концепции проекта и проведение предварительного анализа его эффективности. На следующем этапе, «Выбор», разрабатывается детальное технико-экономическое обоснование (ТЭО), которое служит основой для последующих решений. Этап «Определение» направлен на согласование проектной документации и утверждение необходимого финансирования. На этапе «Реализация» осуществляются строительно-монтажные работы, включая запуск объекта. Завершающий этап, «Эксплуатация», подразумевает контроль

окупаемости и мониторинг эффективности использования проекта. Каждый из этапов завершается точкой принятия решения (ТПР), что обеспечивает возможность корректировки курса и оценки текущих результатов. Система принятия решений в АО "НАК Казатомпроме" основывается на иерархическом подходе, где уровень полномочий зависит от значимости и стоимости проекта (АО «Казатомпром», 2024). Крупные проекты, стоимость которых превышает 5% от собственного капитала компании, утверждаются Советом директоров Общества и Фонда "Самрук-Қазына". Средние проекты, стоимость которых варьируется от 0,5% до 5% от капитала, подлежат рассмотрению и утверждению Советом директоров Общества. Малые проекты, не превышающие 0,5% капитала, утверждаются на уровне дочерних организаций. Решения стратегического уровня включают вопросы, связанные с инициацией проекта, утверждением бюджета и управлением рисками. Оперативные решения, такие как ежедневное распределение задач, принимаются руководителем проекта и проектной командой.

АО «Национальная компания «КазМунайГаз» (КМГ) является ведущей вертикально интегрированной нефтегазовой компанией Казахстана, осуществляющей полный цикл операций от разведки и добычи углеводородов до их транспортировки, переработки и реализации. В условиях динамично меняющейся глобальной энергетической отрасли и возрастающих требований к устойчивому развитию КМГ активно внедряет современные методы проектного управления, направленные на повышение эффективности реализации проектов и интеграцию принципов устойчивого развития в бизнес-процессы (АО «КазМунайГаз», 2024). В 2019 году КМГ начал внедрение поэтапного процесса реализации проектов, известного как Stage Gate Process, по аналогии с опытом лидеров мировой нефтегазовой отрасли. Данный метод предусматривает разделение проекта на последовательные этапы с контрольными точками (гейтами) между ними. На каждом этапе проводится всесторонняя оценка достигнутых результатов, что позволяет принимать обоснованные решения о переходе к следующему этапу или необходимости корректирующих действий. Такой структурированный подход обеспечивает систематический контроль качества, своевременное выявление и минимизацию рисков, а также оптимизацию использования ресурсов.

Параллельно с внедрением Stage Gate Process в КМГ была запущена система экспертной оценки проектов Value Assurance Review. Он представляет собой методику независимой экспертной оценки проектов на различных стадиях их жизненного цикла. Целью является обеспечение соответствия проекта стратегическим целям компании, оценка его экономической и технической обоснованности, выявление потенциальных рисков и предоставление рекомендаций по их минимизации (PM Alliance, 2024; Srivastava, 2023). Его внедрение способствует повышению качества планирования и реализации инвестиционных проектов, обеспечивая их соответствие лучшим мировым практикам. В рамках стратегии развития до 2028 года КМГ определил

устойчивое развитие как одну из ключевых стратегических целей, нацеленную на интеграцию принципов устойчивого развития в основные бизнес-процессы и процессы принятия решений. Для достижения этой цели компания внедряет стандарт GPM P5 (People, Planet, Prosperity, Products, Processes) — единственную в мире методологию, включающую в управление проектами, программами и портфелями принципы и инструменты обеспечения устойчивого развития (GPM P5, 2021). Стандарт объединяет более 100 показателей, обеспечивающих достижение целей устойчивого развития, как в процессе реализации проекта, так и при последующей эксплуатации созданного продукта. С 2020 года КМГ планомерно внедряет корпоративную систему управления проектами с целью повышения уровня зрелости проектного управления в группе компаний. Для достижения этой цели разработана методология, внедрены инструменты управления проектами, проводится централизованное обучение проектного персонала и сопровождение ключевых проектов (АО «КазМунайГаз», 2020). В 2023 году КМГ организовал первую конференцию по управлению проектами, способствуя формированию пула проектных менеджеров и обмену лучшими практиками в этой области.

Кроме того, КМГ активно развивает цифровизацию бизнес-процессов, обучая сотрудников практическим методикам проектного управления для успешного внедрения цифровых технологий. В 2024 году департамент цифрового развития совместно с департаментом стратегии и управления портфелем инвестиций провели обучение управлению проектами цифровизации для сотрудников дочерних и зависимых организаций, что способствует повышению компетенций и эффективности реализации инновационных проектов (Цифровой Казахстан, 2024). АО «КазМунайГаз» внедрила систему управления проектами Project Management System (PMS), также основанную на модели Stage-Gate. PMS охватывает весь цикл реализации проектов, от их планирования до эксплуатации. Ключевым элементом системы является использование цифровых инструментов, включая Microsoft Project Server 2019, которые позволяют централизованно контролировать и мониторить проекты (Microsoft, 2019).

Таблица 2 – Особенности применения моделей Stage-Gate и PMS в проектном управлении КМГ

Название	Особенности	Преимущества	Недостатки
Stage Gate	• Этапность и контрольные точки (Stage-Gate checkpoints) • Ранняя идентификация рисков • Фокус на технико-экономическом обосновании (ТЭО) • Гибкость на этапах реализации	☐ Высокая степень контроля на каждом этапе. ☐ Прозрачность процессов и сокращение рисков. ☐ Возможность внесения изменений в проект до его реализации.	☐ Высокая сложность и ресурсоемкость внедрения. ☐ Необходимость обучения персонала для работы с моделью Stage-Gate. ☐ Бюрократизация процессов.

Project Management System	☐ Применение стандартов устойчивого развития через GPM P5™ , что позволяет учитывать экономические, экологические и социальные аспекты. ☐ Учет глобальных трендов в управлении проектами, включая цифровизацию и автоматизацию процессов.	☐ Высокая прозрачность управления. ☐ Оптимизация ресурсов. ☐ Сокращение сроков реализации проектов за счет эффективного планирования.	• Высокие затраты на внедрение и поддержание цифровой инфраструктуры. • Зависимость от квалификации персонала и работы информационных систем.
---------------------------	---	--	--

Использование системы PMS в группе компаний КМГ позволит, в первую очередь, обеспечить открытость, полную транспарентность всех реализуемых проектов. Задача широкого внедрения проектного управления очень важная, так как сегодня в группе КМГ реализуется множество проектов и от качества их отбора и выполнения в значительной степени зависит текущая стабильность и будущее развитие национального нефтегазового оператора.

Результаты исследования. В АО «НАК Казатомпром» внедрение модели Stage-Gate позволило существенно повысить прозрачность и контролируемость реализации капитальных проектов. Основным преимуществом модели является чёткая структуризация жизненного цикла проекта и последовательное прохождение этапов с обязательными контрольными точками. Внедрение такой системы обеспечило возможность регулярной оценки промежуточных результатов, минимизацию рисков на ранних стадиях и оптимизацию ресурсов. Вместе с тем, были выявлены и недостатки, такие как сложность и бюрократизация процедур, что требует дополнительного обучения персонала и совершенствования внутренних процессов. АО «НК КазМунайГаз» успешно интегрировало модель Project Management System (PMS), акцентировав внимание на цифровизации процессов и устойчивом развитии с применением стандарта GPM P5. Благодаря использованию Microsoft Project Server 2019 повысилась оперативность управления проектами, улучшился обмен информацией между подразделениями, что способствовало сокращению сроков реализации проектов и повышению качества принимаемых решений. Важным аспектом также стала интеграция принципов устойчивого развития, позволившая учесть социальные и экологические аспекты уже на стадии планирования проектов.

Сравнительный анализ подходов двух компаний показал, что ключевым фактором успеха является не только выбор модели проектного управления, но и её адаптация под конкретные условия бизнеса и отрасли. Применение международных стандартов и цифровых решений в сочетании с учётом национальной специфики позволило обеим компаниям повысить зрелость процессов управления проектами и добиться устойчивых конкурентных преимуществ на глобальном рынке.

Заключение

АО «НАК Казатомпром» и АО «НК КазМунайГаз» демонстрируют успешный опыт применения современных методов управления проектами, такие как Stage-Gate и Project Management System (PMS), с учётом национальной и отраслевой специфики. Использование модели Stage-Gate, системы управления проектами (PMS), а также стандартов устойчивого развития (GPM P5) позволило этим компаниям существенно повысить прозрачность и эффективность управления проектами, а также реализовывать крупные проекты с минимальными рисками и высокой эффективностью. Данная статья может стать ориентиром для выбора модели других организаций Казахстана, стремящихся улучшить свои подходы к управлению проектами и достичь устойчивых конкурентных преимуществ в условиях глобальной конкуренции и технологических изменений.

Литература

СТ НАК 22-2024: Стандарт организации АО «Казатомпром» по управлению капитальными проектами.

Stage-Gate International: Description of the Stage-Gate model used in project management. Available on the website: stage-gate.com.

PMI PMBOK Guide: Руководство по управлению проектами, разработанное Project Management Institute. PMI, 7-е издание, 2021 г.

ISO 21500:2012: Руководство по управлению проектами. Международная организация по стандартизации.

GPM P5™ Standard for Sustainability in Project Management: The project management standard based on the principles of sustainable development.

Microsoft Project Server 2019: A tool for project management. The information is available on the official website: microsoft.com.

АО «КазМунайГаз»: Материалы по системе управления проектами PMS. Доступно на корпоративном сайте: kmg.kz.

АО «Казатомпром»: Официальный сайт и документы компании: kazatomprom.kz.

Программа «Цифровой Казахстан»: Государственная программа цифровизации экономики Республики Казахстан. Доступно на портале: digitalkazakhstan.kz.

Adilet.zan.kz: Постановления и стандарты в области проектного управления, утвержденные правительством Республики Казахстан.

Annual Report 2020, АО «КазМунайГаз»: Отчет о стратегическом развитии компании. Доступно на сайте: ar2020.kmg.kz.

PM Alliance: Принципы устойчивого проектного управления. Материалы доступны на сайте: pmalliance.com.

Национальный стандарт СТ РК ISO 21500: Рекомендации по управлению проектами в Казахстане.

PRINCE2 Official Manual: Руководство по управлению проектами PRINCE2, Axelos Global Best Practice.

Что такое количественный и качественный анализ: ключевые отличия. Доступно на сайте: <https://sky.pro/wiki/analytics/chto-takoe-kolichestvennyj-i-kachestvennyj-analiz-klyuchevye-otlichiya/>

The Value Assurance Process (VAP) gate stages. Available on the website: https://www.linkedin.com/posts/atulsrivastava_the-value-assurance-process-vap-gate-stages-activity-7040032281742196736-h4XQ

References

ST NAK 22-2024: Standart organizacii AO «Kazatomprom» po upravleniyu kapital'nymi proektami [Standard of JSC Kazatomprom for capital project management]. (in Russ.).

Stage-Gate International: Description of the Stage-Gate model used in project management. Available at: stage-gate.com. (in Eng.).

PMI PMBOK Guide: Rukovodstvo po upravleniyu proektami, razrabotannoe [Project Management Guide developed by the Project] Management Institute. PMI, 7th edition, 2021. (in Russ.).

ISO 21500:2012: Rukovodstvo po upravleniyu proektami [Project Management Guide]. International Organization for Standardization. (in Russ.).

GPM P5™ Standard for Sustainability in Project Management: Project management standard taking into account the principles of sustainable development. (in Eng.).

Microsoft Project Server 2019: Project management tool. Information is available on the official website: microsoft.com. (in Eng.).

JSC KazMunayGas: Materialy po sisteme upravleniya proektami PMS [Materials on the PMS project management system]. Available on the corporate website: kmg.kz. (in Russ.).

Kazatomprom JSC: Oficial'nyj sajt i dokumenty kompanii [Official website and company documents: kazatomprom.kz]. (in Russ.).

Digital Kazakhstan Program: Gosudarstvennaya programma cifrovizacii ekonomiki Respubliki Kazakhstan [State program for digitalization of the economy of the Republic of Kazakhstan]. Available on the portal: digitalkazakhstan.kz. (in Russ.).

Adilet.zan.kz: Postanovleniya i standarty v oblasti proektnogo upravleniya, utverzhdennye pravitel'stvom Respubliki Kazakhstan [Regulations and standards in the field of project management approved by the government of the Republic of Kazakhstan]. (in Russ.).

Annual Report 2020, KazMunayGas JSC: Otchet o strategicheskom razvitii kompanii [Report on the strategic development of the company]. Available on the website: ar2020.kmg.kz. (in Russ.).

PM Alliance: Principy ustojchivogo proektnogo upravleniya [Principles of sustainable project management]. Materials are available on the website: pmalliance.com. (in Russ.).

National standard ST RK ISO 21500: Rekomendacii po upravleniyu proektami v Kazahstane [Recommendations for project management in Kazakhstan]. (in Russ.).

PRINCE2 Official Manual: Rukovodstvo po upravleniyu proektami PRINCE2, Axelos Global Best Practice [PRINCE2 Project Management Guide, Axelos Global Best Practice]. (in Russ.).

CHto takoe kolichestvennyj i kachestvennyj analiz: klyuchevye otlichiya [What is quantitative and qualitative analysis: key differences]. Available at: <https://sky.pro/wiki/analytics/chto-takoe-kolichestvennyj-i-kachestvennyj-analiz-klyuchevye-otlichiya/> (in Russ.).

The Value Assurance Process (VAP) gate stages. Available at: https://www.linkedin.com/posts/atulsrivastava_the-value-assurance-process-vap-gate-stages-activity-7040032281742196736-h4XQ (in Eng.).

Publication Ethics and Publication Malpractice in the journals of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan

For information on Ethics in publishing and Ethical guidelines for journal publication see <http://www.elsevier.com/publishingethics> and <http://www.elsevier.com/journal-authors/ethics>.

Submission of an article to the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan implies that the work described has not been published previously (except in the form of an abstract or as part of a published lecture or academic thesis or as an electronic preprint, see <http://www.elsevier.com/postingpolicy>), that it is not under consideration for publication elsewhere, that its publication is approved by all authors and tacitly or explicitly by the responsible authorities where the work was carried out, and that, if accepted, it will not be published elsewhere in the same form, in English or in any other language, including electronically without the written consent of the copyright-holder. In particular, translations into English of papers already published in another language are not accepted.

No other forms of scientific misconduct are allowed, such as plagiarism, falsification, fraudulent data, incorrect interpretation of other works, incorrect citations, etc. The National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan follows the Code of Conduct of the Committee on Publication Ethics (COPE), and follows the COPE Flowcharts for Resolving Cases of Suspected Misconduct (http://publicationethics.org/files/u2/New_Code.pdf). To verify originality, your article may be checked by the originality detection service Cross Check <http://www.elsevier.com/editors/plagdetect>.

The authors are obliged to participate in peer review process and be ready to provide corrections, clarifications, retractions and apologies when needed. All authors of a paper should have significantly contributed to the research.

The reviewers should provide objective judgments and should point out relevant published works which are not yet cited. Reviewed articles should be treated confidentially. The reviewers will be chosen in such a way that there is no conflict of interests with respect to the research, the authors and/or the research funders.

The editors have complete responsibility and authority to reject or accept a paper, and they will only accept a paper when reasonably certain. They will preserve anonymity of reviewers and promote publication of corrections, clarifications, retractions and apologies when needed. The acceptance of a paper automatically implies the copyright transfer to the National Academy of sciences of the Republic of Kazakhstan.

The Editorial Board of the National Academy of sciences of the Republic of Kazakhstan will monitor and safeguard publishing ethics.

Правила оформления статьи для публикации в журнале смотреть на сайте:

[www: nauka-nanrk.kz](http://www.nauka-nanrk.kz)

ISSN 2518–1467 (Online),

ISSN 1991–3494 (Print)

<http://www.bulletin-science.kz/index.php/en>

Директор отдела издания научных журналов НАН РК *А. Ботанқызы*

Редакторы: *Д.С. Аленов, Ж.Ш. Әден*

Верстка на компьютере *Г.Д. Жадыранова*

Подписано в печать 20.06.2025.

Формат 60x881/8. Бумага офсетная. Печать - ризограф.

46,0 п.л. Тираж 300. Заказ 3.