ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ҒЫЛЫМ ЖӘНЕ ЖОҒАРЫ БІЛІМ МИНИСТРЛІГІ
МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН
Ш. Есенов атындағы Каспий технологиялар және инжиниринг университеті
Каспийский университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова

YESSENOV
UNIVERSITY

«Менеджмент болашағы: эксперименттік тәжірибелер және жаңа басқару парадигмалары»
жас зерттеушілер мен ғалымдардың халықаралық ғылыми-практикалық конференциясының
МАТЕРИАЛДАР ЖИНАҒЫ

СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ
Международной научно-практической конференции молодых исследователей и ученых
«Management Futures: экспериментальные практики и новые парадигмы управления»

PROCEEDINGS
of the international scientific and practical conference of young researchers and scholars
«Management Futures: experimental practices and new management paradigms»

Ақтау, 2026

УДК 005
ББК 65.290-2
М24

Редакциялық алқа: Джолдасбаева Г.У., Саймагамбетова Г.А., Косымбаева Ш.И., Таскинбайқызы Ж., Зинұрұлы Н.

«Менеджмент болашағы: эксперименттік тәжірибелер және жаңа басқару парадигмалары» жас зерттеушілер мен ғалымдардың халықаралық ғылыми-практикалық конференциясының материалдар жинағы. Ақтау: Ш. Есенов атындағы Каспий технологиялар және инжиниринг университеті, 2026, 501 б.

ISBN 978-601-366-560-3

Материалдар жинағында жас зерттеушілер мен ғалымдардың халықаралық ғылыми-практикалық конференциясы аясында ұсынылған ғылыми зерттеулердің нәтижелері жарияланды. Материалдар цифрлық трансформация, адами капиталды басқару және деректерге негізделген басқарушылық шешімдер қабылдаудың тиімді тетіктерін енгізу, сондай-ақ ұйымдарды жаһандық белгісіздік пен Тұрақты даму жағдайларына бейімдеу мәселелерін қоса алғанда, қазіргі заманғы басқарушылық ғылым мен практиканы дамытудың теориялық және қолданбалы аспектілерін көрсетеді. Жинақ зерттеушілерге, оқытушыларға, білім алушыларға және басқару саласындағы тәжірибешілерге арналған.

В сборнике материалов опубликованы результаты научных исследований, представленные в рамках международной научно-практической конференции молодых исследователей и ученых. Материалы отражают теоретические и прикладные аспекты развития современной управленческой науки и практики, включая вопросы цифровой трансформации, управления человеческим капиталом и внедрения эффективных механизмов принятия управленческих решений на основе данных, а также адаптации организаций к условиям глобальной неопределенности и устойчивого развития. Сборник адресован исследователям, преподавателям, обучающимся и практикам в сфере управления.

The collection of materials contains the results of scientific research presented at the international scientific and practical conference of young researchers and scientists. The materials reflect the theoretical and applied aspects of the development of modern management science and practice, including issues of digital transformation, human capital management and the introduction of effective mechanisms for making managerial decisions based on data, as well as the adaptation of organizations to global uncertainty and sustainable development. The collection is addressed to researchers, teachers, students and practitioners in the field of management.

УДК 005
ББК 65.290-2
М24

ISBN 978-601-366-560-3

© YESSENOV университеті, 2026

1 БӨЛІМ. ҰЙЫМДАР МЕН АДАМИ КАПИТАЛДЫ БАСҚАРУДЫҢ ЖАҢА ПАРАДИГМАЛАРЫ/
СЕКЦИЯ 1. НОВЫЕ ПАРАДИГМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ И ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ/
SECTION 1. NEW PARADIGMS OF MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND HUMAN CAPITAL

ӘОЖ: 005.7:005.32:159.9

ӨЗГЕРІСТЕРДІ БАСҚАРУДАҒЫ КӨШБАСШЫЛЫҚ ЖӘНЕ ЭМОЦИОНАЛДЫҚ ИНТЕЛЛЕКТ

Шаланова М.К., EMBA студенті
Ғылыми жетекшісі – э.ғ.к. Саубетова Б.С.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті,
Ақтау, Қазақстан
madina_shalan@mail.ru

Аңдатпа. Қазіргі әлем қарқынды технологиялық даму, жаһандану, демографиялық өзгерістер және әлеуметтік құндылықтардың трансформациямен сипатталды. Мұндай жағдайда ұйымдар тұрақсыз, күрделі және белгісіз ортада жұмыс істеуге мәжбүр. Сонымен қатар ұрпақтардың өзгеруі мен адамдардың қажеттіліктерінің трансформациясы басқару жүйесінде жаңа талаптар бар. Бұл мақалада жаһандық мега трендтердің ұйымдық басқару жүйесіне әсері қарастырылып, өзгерістерді басқаруда көшбасшылардың эмоционалдық интеллектінің рөлі талданады. Зерттеу нәтижелері эмоционалдық интеллекті жоғары көшбасшылар ұйымдық өзгерістерді тиімді басқаруға, қызметкерлердің қарсылығын төмендетуге және ұйымның бейімделу қабілетін арттыруға ықпал ететінін көрсетеді.

Түйін сөздер: өзгерістерді басқару, көшбасшылық, эмоционалдық интеллект, жаһандық мега трендтер.

XXI ғасыр жаһандық өзгерістер дәуірі ретінде сипатталады. Технологиялық инновациялар, цифрландыру, жасанды интеллект, жаһандану және демографиялық өзгерістер ұйымдардың қызмет ету ортасын түбегейлі өзгертті. Қазіргі ұйымдар күрделі, белгісіз және тез өзгеретін ортада жұмыс істейді.Осындай ортаны сипаттау үшін басқару ғылымында VUCA ұғымы қолданылады. Бұл ұғым өзгермелілік (volatility), белгісіздік (uncertainty), күрделілік (complexity) және екіұштылық (ambiguity) түсініктерін білдіреді. VUCA тұжырымдамасы қазіргі ұйымдардың болжауға қиын және тұрақсыз ортада жұмыс істейтінін көрсетеді.Соңғы жылдары зерттеушілер қазіргі әлемді сипаттау үшін SHIVA тұжырымдамасын да қолдана бастады. SHIVA – жылдамдық (speed), гипербайланыс (hyperconnectivity), инновация (innovation), өзгермелілік (volatility) және екіұштылық (ambiguity) ұғымдарын қамтиды.Мұндай жағдайда ұйымдардың тиімді дамуы көшбасшылардың өзгерістерді басқару қабілетіне байланысты. Алайда көптеген ұйымдарда өзгерістер күтілген нәтижеге жетпейді. Халықаралық зерттеулерге сәйкес, ұйымдардағы өзгерістердің шамамен 70%-ы сәтсіз аяқталады**.** Мұның негізгі себептерінің бірі – адамдардың өзгерістерге эмоционалдық қарсылығы.

Сондықтан қазіргі басқару ғылымында көшбасшылықтың жаңа аспектісі – эмоционалдық интеллект ерекше маңызға ие болуда. Өзгерістерді басқару теориясы басқару ғылымында кеңінен зерттелген. Өзгерістерді басқарудың алғашқы модельдерінің бірі Курт

Левин ұсынған үш кезеңдік модель болып табылады [5]. Бұл модельге сәйкес өзгерістер үш кезеңнен өтеді: өзгеріске дайындық, өзгерісті енгізу және өзгерісті тұрақтандыру. Кейінірек Джон Коттер ұйымдық өзгерістерді басқарудың сегіз кезеңдік моделін ұсынды [2]. Бұл модельде көшбасшылықтың рөлі ерекше атап көрсетіледі. Көшбасшылық теориясында Джеймс МакГрегор Бернс ұсынған трансформациялық көшбасшылық концепциясы маңызды орын алады [3]. Бұл теория бойынша көшбасшы адамдарды шабыттандырып, олардың құндылықтары мен мотивациясын өзгерту арқылы ұйымдық мақсаттарға жетуге ықпал етеді. Бернард Басс бұл теорияны дамытып, трансформациялық көшбасшылықтың негізгі компоненттерін анықтады [4].

Ұйымдық басқаруға әсер ететін жаһандық мега трендтердің басқару жүйесіне әсері

1-кесте. Жаһандық мега трендтердің басқару жүйесіне елеулі әсер етеді

Мегатренд	**Сипаттамасы**	**Басқаруға әсері**
Цифрлық трансформация	Жасанды интеллект және автоматтандыру	Инновациялық басқаруды қажет етеді
Жаһандану	Экономикалық және мәдени байланыстар	Кросс-мәдени көшбасшылық
Демографиялық өзгерістер	Әртүрлі ұрпақтардың бірге жұмыс істеуі	Икемді басқару
Білім экономикасы	Инновация мен білімнің маңызы	Үздіксіз оқыту
Тұрақты даму	Экологиялық жауапкершілік	Этикалық көшбасшылық

Соңғы жылдары эмоционалдық интеллект ұғымы көшбасшылық зерттеулерінде ерекше маңызға ие болды. Дэниел Гоулман эмоционалдық интеллектті тиімді көшбасшылықтың негізгі факторларының бірі ретінде қарастырады [1].
Ұрпақтардың өзгеруі. Қазіргі ұйымдарда бірнеше ұрпақтар қатар жұмыс істейді.

2-кесте Жұмыс орнындағы ұрпақтардың ерекшеліктері

Ұрпақ	**Ерекшеліктері**	**Көшбасшылыққа көзқарасы**
Baby Boomers (1946-1964)	Еңбекқорлық, тұрақтылық және ұйымға адалдықты жоғары бағалайды. Олар кәсіби тәжірибеге, тәртіпке және еңбек этикасына ерекше мән береді. Көп жағдайда ұзақ уақыт бір ұйым ішінде жұмыс істеуге бейім.	Иерархиялық және дәстүрлі басқару жүйесін қолдайды. Басшының тәжірибесі мен беделін құрметтейді. Көшбасшының нақты нұсқау беруі мен тәртіпті сақтауын маңызды санайды.
Generation X (1965-1980)	Тәуелсіздікке, прагматизмге және жеке жауапкершілікке бейім. Өз бетімен шешім қабылдауды және кәсіби еркіндікті бағалайды. Технологиялық өзгерістерге бейімделу қабілетін жоғары.	Икемді және нәтижеге бағытталған көшбасшылықты қолдайды. Басшыдан сенім мен еркіндік күтеді. Қатаң бақылаудан гөрі автономияны жоғары бағалайды.
Millenials (1981-1996)	Инновация, креативтілік және командалық жұмысқа бейім. Олар жұмыстың мағынасы мен жеке дамуға мүмкіндік беретін ортаны	Қолдаушы және ынталандырушы көшбасшылықты күтеді. Көшбасшыдан кері байланыс, мотивация және кәсіби дамуға

	бағалайды. Технологиямен тығыз байланыста өскен.	жағдай жасауды талап етеді. Ашық коммуникацияны жоғары бағалайды.
Generation Z (1997-2012)	Цифрлық технологиялар дәуірінде өскен ұрпақ. Ақпаратқа тез қол жеткізуге, жылдам шешім қабылдауға және инновациялық ойлауға бейім. Әлеуметтік жауапкершілік пен шығармашылықты бағалайды.	Ашық, демократиялық және икемді көшбасшылықты қалайды. Басшының шынайылығы мен әділдігін жоғары бағалайды. Ұйым ішінде мағынасы бар жұмыс пен өзін-өзі дамыту мүмкіндігін күтеді.

Өзгеріс көшбасшысының негізгі құзыреттері

3-кесте. Заманауи көшбасшының құзыреттері

Құзырет	**Сипаттамасы**
Стратегиялық ойлау	Жаһандық үрдістерді, экономикалық және технологиялық өзгерістерді алдын ала болжай алу қабілеті. Мұндай көшбасшылар ұйымның ұзақ мерзімді даму стратегиясын қалыптастырып, белгісіздік жағдайында тиімді шешім қабылдай алады.
Эмоционалдық интеллект	Өзінің және өзгелердің эмоциясын түсіну, басқару және тиімді пайдалану қабілеті. Бұл құзырет командада сенім атмосферасын қалыптастыруға, қызметкерлердің мотивациясын арттыруға және өзгелерге қарсылықты азайтуға мүмкіндік береді.
Бейімделу	Өзгермелі ортада тез әрекет ету, жаңа жағдайларға бейімделу және ұйымды өзгерістерге икемді түрде бағыттау қабілеті. Мұндай көшбасшылар тұрақсыз жайдайда тиімді шешім қабылдай алады.
Коммуникациялық құзырет	Өзгерістердің мақсаты мен маңызын қызметкерлерге түсінікті түрде жеткізу, ашық диалог орнату және командалық өзара әрекеттестікті қамтамасыз ету қабілеті. Тиімді коммуникация ұйым ішіндегі сенімді арттырады.
Инновациялық ойлау	Жаңа идеяларды қабылдау, шығармашылық шешімдер ұсыну және инновациялық мәдениетті қалыптастыру қабілеті. Бұл құзырет ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттыруға ықпал етеді.
Жүйелік ойлау	Ұйымды күрделі әлеуметтік-экономикалық жүйе ретінде түсіну, әртүрлі факторлардың өзара байланысын талдау және стратегиялық шешімдер қабылдау қабілеті.
Мәдени интеллект	Әртүрлі мәдениет, құндылық және ұрпақ өкілдерімен тиімді жұмыс істеу қабілеті. Бұл құзырет жаһандану жағдайында халықаралық командаларды басқаруда ерекше маңызды.
Белгісіздік жағдайында көшбасшылық	Тұрақсыз ортада сенімді шешім қабылдау, тәуекелдерді басқару және ұйымды жаңа мүмкіндіктерге бағыттау қабілеті.

Эмоционалдық интеллект өзгерістерді басқаруда маңызды рөл атқарады. Эмоционалдық интеллекті жоғары көшбасшылар командада сенім қалыптастырып, қызметкерлердің мотивациясын арттыра алады. Қазіргі әлем күрделі, тұрақсыз және тез өзгеретін орта ретінде сипатталады. Әлемдік мега трендтер, технологиялық өзгерістер және ұрпақтардың трансформациясы басқару жүйесіне жаңа талаптар қоюда. Осындай жағдайда

көшбасшылардың эмоционалдық интеллекті ұйымдық өзгерістерді тиімді басқарудың негізгі факторларының бірі болып табылады.

Жаһандық өзгерістер жағдайында ұйымдардың басқару жүйесіне әсер ететін факторларды талдау мақсатында халықаралық зерттеулердің нәтижелері қарастырылды. McKinsey, Deloitte және World Economic Forum жариялаған есептерге сәйкес, қазіргі ұйымдардың шамамен 70%-ында енгізілген өзгерістер сәтсіз аяқталды. [6]. Мұның негізгі себептерінің бірі – қызметкерлердің өзгерістерге психологиялық және эмоционалдық қарсылығы. Сонымен қатар Deloitte компаниясының зерттеулерінде ұйым қызметкерлерінің 60% -дан астамы өзгерістердің мақсаты мен маңызын толық түсінбейтінін көрсеткен [5]. Бұл жағдай көшбасшылардың коммуникациялық және эмоционалдық құзыреттерінің жеткіліксіздігін көрсетеді. Жүргізілген талдау қазіргі ұйымдардағы басқару жүйесіне үш негізгі фактор әсер ететінін көрсетеді: жаһандық мега трендтер, ұрпақтардың өзгеруі, ұйым мүшелерінің құндылықтары мен қажеттіліктерінің трансформациясы. Ал, бұл факторлар басқару моделінің өзгеруіне алы. п келеді.

4-кесте. Жаһандық өзгерістердің басқару жүйесіне әсерін талдау.

Фактор	**Ұйымға әсері**	**Көшбасшылыққа қойылатын талап**	**Көшбасшының нақты әрекеті**
Технологиялық өзгерістер және цифрландыру	Жұмыс процестерінің автоматтандырылуы, жаңа цифрлық платформалардың пайда болуы, қызметкерлердің жаңа дағдыларды меңгеру қажеттілігі	Инновациялық және цифрлық көшбасшылық	Қызметкерлердің цифрлық сауаттылығын арттыру, инновациялық мәдениет қалыптастыру
Жаһандану	Көп мәдениетті командалардың қалыптасуы, халықаралық ынтымақтастықтың артуы	Мәдени интеллект және кросс-мәдени коммуникация	Әртүрлі мәдениет өкілдермен тиімді жұмыс істеу, мәдени айырмашылықтарды ескеру
Демографиялық өзгерістер және ұрпақтар алмасуы	Әртүрлі ұрпақтардың бір ұйым ішінде жұмыс істеуі, құндылықтар мен жұмыс стиліндегі айырмашылықтар	Икемді және эмпатиялық көшбасшылық	Әр ұрпақтың қажеттіліктерін ескеретін басқару тәсілдерін қолдану
Адамдардың құндылықтары мен қажеттіліктерінің өзгеруі	Қызметкерлердің жұмысқа деген мотивациясының өзгеруі, мағыналы жұмысқа сұраныстың артуы	Эмоционалдық интеллект және адамға бағытталған басқару	Қызметкердің мотивациясын арттыру, сенім атмосферасын қалыптастыру
Инновация мен білім экономикасының дамуы	Ұйымдардың бәсекеге қабілеттілігі білім мен инновацияға тәуелді болуы	Үздіксіз оқытуға бағытталған көшбасшылық	Қызметкерлердің кәсіби дамуына қолдау, жаңа идеяларды ынталандыру

Жоғарыда көрсетілген факторларды талдау нәтижелері заманауи көшбасшының құзыреттері дәстүрлі басқару дағдыларымен шектелмейтінін көрсетеді. Қазіргі көшбасшы стратегиялық ойлау, инновациялық басқару және мәдени интеллектпен қатар эмоционалдық

интеллектке де ие болуы тиіс. Эмоционалдық интеллект өзгерістерді басқаруда ерекше маңызға ие. Себебі ұйымдық өзгерістер кезінде қызметкерлердің эмоционалдық реакциясын басқару процесіне тікелей әсер етеді. Эмоционалдық интеллектті жоғары көшбасшылар қызметкерлердің алаңдаушылығы мен сенімсіздігін азайтып, ұйым ішінде сенім атмосферасын қалыптастыра алады. Жүргізілген талдау нәтижелері эмоционалдық интеллекті жоғары көшбасшылардың команда мотивациясын арттыру, ұйымдық мәдениетті дамыту және өзгерістерді тиімді жүзеге асыру қабілеті жоғары екенін көрсетеді.

Әдебиеттер:

1. Гоулман Д. Эмоционалдық интеллект. – Алматы: XYZ, 2005. – 320 б.
2. Коттер Дж. Өзгерістерді басқару. -Мәскеу: Альпина, 2012.-256 б.
3. Бернс Дж. Көшбасшылық. -Нью-Йорк: Harper and Row, 1978.-530 б.
4. Басс Б. Көшбасшылық және күтілген нәтижелерден жоғары тиімділік.- Нью-Йорк: Free Press, 1985. -450 б.
5. Левин К. Әлеуметтік ғылымдардағы өріс теориясы.-Нью-Йорк: Harper and Row -346 б
6. World Economic Forum, Future of jobs report.-Geneva, 2023.-150 б.

УДК: 005.95/.96:005.8

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: РАЗВИТИЕ SOFT SKILLS И ЛИДЕРСТВА В РАСПРЕДЕЛЁННЫХ КОМАНДАХ

Сатпаева А.А., магистрант
Научный руководитель- PhD Сутбаева Р.О.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова, Актау, Казахстан

Аннотация. В условиях цифровой трансформации экономики и распространения гибридных форм занятости возрастает значение эффективного управления человеческим капиталом в проектной деятельности. Особую актуальность приобретает организация работы распределённых проектных команд, функционирующих в условиях пространственной и временной удалённости участников. В данной статье рассматриваются современные подходы к управлению человеческим капиталом в проектной деятельности с акцентом на развитие soft skills и лидерских компетенций. Цель исследования заключается в выявлении ключевых факторов повышения эффективности распределённых проектных команд посредством развития гибких навыков и формирования адаптивных лидерских моделей управления. В работе применяются методы сравнительного анализа, системного подхода и обобщения научной литературы.

Результаты исследования показывают, что развитие коммуникативных компетенций, эмоционального интеллекта и цифровой культуры взаимодействия способствует повышению эффективности проектной деятельности и устойчивости распределённых команд.

Ключевые слова: человеческий капитал, управление проектами, soft skills, лидерство, распределённые команды, цифровая трансформация, командная эффективность.

Современная экономика характеризуется интенсивными процессами цифровизации, глобализации и развитием дистанционных форм взаимодействия. Эти изменения оказывают

значительное влияние на организацию проектной деятельности и формирование проектных команд. Всё чаще проекты реализуются в условиях распределённой среды, когда участники команды работают из различных географических точек, взаимодействуя посредством цифровых коммуникационных технологий. В данных условиях возрастает роль человеческого капитала как стратегического ресурса проектной деятельности. Конкурентоспособность проектов во многом определяется не только профессиональными знаниями специалистов, но и уровнем их гибких навыков — способности к коммуникации, сотрудничеству, управлению конфликтами и адаптации к изменениям. Особое значение приобретает развитие soft skills и лидерских компетенций, позволяющих эффективно организовать взаимодействие участников проекта в условиях ограниченного личного контакта и высокой динамики проектной среды.

Концепция человеческого капитала получила развитие в работах Г. Беккера, Т. Шульца и других исследователей, рассматривающих знания, навыки и компетенции работников как важнейший фактор экономического роста и развития организаций. В рамках проектного менеджмента человеческий капитал выступает ключевым ресурсом, определяющим способность команды эффективно достигать поставленных целей. Согласно современным подходам управления проектами (PMI, IPMA), управление человеческими ресурсами проекта включает формирование проектной команды, развитие компетенций участников проекта, управление взаимодействием и коммуникациями, мотивацию и вовлечённость сотрудников, а также формирование культуры сотрудничества. Особенность проектной деятельности заключается в её временном характере, высокой степени неопределённости и необходимости быстрого формирования эффективных команд. В связи с этим возрастает значение гибких управленческих практик и лидерских компетенций.

Особенности функционирования распределённых проектных команд. Распределённые команды представляют собой организационные структуры, в которых участники проекта взаимодействуют преимущественно через цифровые коммуникационные платформы, находясь в разных географических регионах. Распространение распределённых команд обусловлено развитием цифровых технологий, глобализацией рынков труда, ростом международных проектных инициатив и распространением гибких форм занятости.

К преимуществам распределённых команд относятся возможность привлечения высококвалифицированных специалистов независимо от их местоположения, повышение гибкости проектной деятельности и оптимизация организационных расходов. Однако данный формат работы связан с рядом управленческих вызовов, включая сложности коммуникации, формирование доверия, культурные различия и повышенные требования к координации деятельности. Роль soft skills в управлении человеческим капиталом проекта Soft skills представляют собой совокупность социально-коммуникативных и управленческих компетенций, определяющих эффективность взаимодействия между участниками проектной команды. К ключевым гибким навыкам относятся коммуникативные компетенции, эмоциональный интеллект, навыки сотрудничества, способность к самоорганизации и адаптивность. В условиях распределённых команд данные навыки становятся критически важными, поскольку значительная часть взаимодействия осуществляется через цифровые коммуникационные каналы. Развитие soft skills способствует формированию доверительной рабочей среды, повышению эффективности совместной деятельности и снижению конфликтов внутри команды.

Эффективное лидерство является одним из ключевых факторов успешного функционирования распределённых команд. Руководитель проекта выполняет не только административные функции, но и выступает координатором коммуникационных процессов, мотиватором команды и носителем проектной культуры. Наиболее эффективными моделями

лидерства в распределённых командах считаются трансформационное лидерство, сервисное лидерство и адаптивное лидерство. Они позволяют руководителю поддерживать высокий уровень вовлечённости сотрудников, формировать доверие внутри команды и эффективно управлять изменениями в проектной среде.

Управление человеческим капиталом является важнейшим фактором успешной реализации проектов в условиях распределённых команд. Развитие soft skills и формирование эффективных моделей лидерства позволяют повысить качество взаимодействия участников проекта, улучшить координацию деятельности и обеспечить достижение стратегических целей проекта. Современные организации должны уделять особое внимание развитию гибких навыков сотрудников и внедрению современных управленческих практик, ориентированных на повышение эффективности распределённых проектных команд.

Литература:

1. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis.
2. PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide).
3. Northouse P. Leadership: Theory and Practice.
4. Drucker P. Management in the Next Society.
5. Katzenbach J., Smith D. The Wisdom of Teams.
6. Goleman D. Emotional Intelligence.

ӘОЖ: 331.101.37 (574.3)

ӨЗГЕРІСТЕР ЖАҒДАЙЫНДА ҰЙЫМНЫҢ ТИІМДІЛІГІН АРТТЫРУ ФАКТОРЫ РЕТІНДЕ ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІҢ ҚАНАҒАТТАНУШЫЛЫҒЫН БАСҚАРУ

Сагиндыкова А.У., 7М04107 Іскерлік әкімшілік (EMBA) студенті
Ғылыми жетекшісі – э.ғ.к. Г.С. Еркулова
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті,
Ақтау, Қазақстан

Аңдатпа. Мақалада ұйымдағы өзгерістер жағдайында қызметкерлердің қанағаттанушылығын басқару мәселесі қарастырылады. Қазіргі жаһандану, цифрландыру және нарықтық бәсекенің күшеюі ұйымдарды тұрақты трансформацияға итермелейді. Мұндай жағдайда персоналдың психологиялық күйі, мотивациясы мен ұйымға деген адалдығы ұйым тиімділігінің маңызды факторы болып табылады. Зерттеу мақсаты – өзгерістер кезеңінде қызметкерлердің қанағаттанушылығын басқарудың теориялық негіздерін талдау және оның ұйым тиімділігіне ықпалын анықтау. Мақалада басқару теориялары, мотивациялық модельдер және өзгерістерді басқару тұжырымдамалары негізінде ұсыныстар берілген.

Түйін сөздер: ұйымдық өзгеріс, қызметкерлердің қанағаттанушылығы, ұйым тиімділігі, мотивация, көшбасшылық, басқару.

Жаһандану мен цифрландыру жағдайында ұйымдар тұрақты өзгерістер кезеңін бастан кешіруде. Құрылымдық қайта ұйымдастыру, жаңа технологияларды енгізу, стратегиялық бағыттың өзгеруі қызметкерлерге психологиялық және кәсіби жүктеме түсіреді. Осы тұрғыда ұйым тиімділігі тек қаржылық көрсеткіштермен емес, адами капиталдың жағдайымен де

айқындалады. Қызметкерлердің қанағаттанушылығы – олардың еңбек жағдайына, басқару стиліне, кәсіби өсу мүмкіндіктеріне және ұйымдық мәдениетке деген жағымды көзқарасының жиынтығы. Өзгерістер кезеңінде бұл фактор ұйымның тұрақтылығы мен бәсекеге қабілеттілігін сақтауда шешуші рөл атқарады. Қазіргі кезеңде ұйымдар үнемі өзгеріс жағдайында жұмыс істейді.

Экономикалық тұрақсыздық, цифрлық трансформация, еңбек нарығындағы өзгерістер басқару жүйесін жетілдіруді талап етеді. Өзгерістерді енгізу барысында ұйым қызметкерлері белгісіздікке, стресс пен қарсылыққа тап болуы мүмкін. Сондықтан қызметкерлердің қанағаттанушылығын басқару – ұйымның тұрақты дамуының негізгі шарты. Зерттеушілердің пікірінше, өзгерістерді басқаруда адами фактор шешуші рөл атқарады. Мысалы, Kurt Lewin өзгерістердің «Жібіту – Өзгерту – Қайта бекіту» моделін ұсынса, John Kotter ұйымдық өзгерістерді жүзеге асырудың 8 қадамын негіздеді. Бұл теорияларда қызметкерлердің қатысуы мен сенімі өзгерістердің табысты болуының басты шарты ретінде қарастырылады. Қызметкерлердің қанағаттанушылығы – еңбек жағдайына, басқару стиліне, еңбекақыға, кәсіби өсу мүмкіндіктеріне және ұйымдық мәдениетке қатысты жеке тұлғаның жағымды эмоционалдық бағасы.

Мотивация теорияларында бұл ұғым кеңінен қарастырылған. Abraham Maslow қажеттіліктер иерархиясы теориясында адамның өзін-өзі жүзеге асыру қажеттілігіне жету үшін қолайлы орта қажет екенін дәлелдеді. Ал Frederick Herzberg екі факторлы теориясында гигиеналық және мотивациялық факторларды бөліп көрсетіп, еңбекке қанағаттанудың ішкі және сыртқы себептерін айқындады.

Қанағаттанған қызметкер:

-жоғары өнімділік көрсетеді;

-ұйымға адал болады;

-өзгерістерді оң қабылдайды;

-инновацияларға бейім келеді [1].

Өзгерістер кезеңінде қызметкерлер арасында сенімсіздік пен қарсылық тууы мүмкін. Бұл ұйым тиімділігінің төмендеуіне әкеледі. Сондықтан өзгерістерді басқару барысында ашық коммуникация, әділ бағалау жүйесі және қолдау тетіктері маңызды. Зерттеулер көрсеткендей, өзгерістерді табысты енгізген ұйымдарда:

-көшбасшылық айқын;

-қызметкерлер шешім қабылдауға қатысады;

-кері байланыс жүйесі дамыған;

-кәсіби даму мүмкіндігі ұсынылады.

Қызметкерлердің қанағаттанушылығы ұйымның қаржылық нәтижесіне, еңбек өнімділігіне және кадр тұрақтылығына тікелей әсер етеді. Қанағаттанушылық деңгейі жоғары болған сайын, кадрлардың ауысуы төмендейді және ұйымдық мәдениет нығаяды. Қызметкерлердің қанағаттанушылығы ұғымы басқару және ұйымдық психология ғылымында кеңінен зерттелген. Ф. Герцбергтің екі факторлы теориясына сәйкес, қызметкерлердің қанағаттанушылығы мотивациялық факторлармен байланысты, олар:

-жетістікке жету,

-мойындау,

-жұмыс мазмұны,

-кәсіби өсу мүмкіндігі.

Ал гигиеналық факторлар (жалақы, жұмыс жағдайы, басшылық стилі) қанағаттанбаушылықты болдырмауға әсер етеді, бірақ жоғары мотивацияны қамтамасыз етпейді. А. Маслоудың қажеттіліктер иерархиясы теориясы бойынша қызметкерлердің қанағаттанушылығы олардың физиологиялық, әлеуметтік және өзін-өзі жүзеге асыру

қажеттіліктерінің қанағаттандырылу деңгейіне байланысты. Locke (1976) қызметкерлердің қанағаттанушылығын жұмыс тәжірибесін субъективті бағалау нәтижесінде пайда болатын жағымды эмоционалдық күй ретінде анықтады. Judge және Klinger (2008) зерттеулерінде қызметкерлердің қанағаттанушылығы еңбек өнімділігімен, ұйымдық адалдықпен және кадр тұрақтылығымен тығыз байланысты екендігі дәлелденген. Қызметкерлердің қанағаттанушылығын басқару тетіктері.

Өзгерістер жағдайында ұйым басшылығы келесі бағыттарға назар аударуы тиіс:

1. Тиімді коммуникация – өзгерістің мақсаты мен нәтижесін түсіндіру.
2. Қатыстыру (involvement) – қызметкерлерді шешім қабылдау процесіне қосу.
3. Мотивациялық жүйе – материалдық және моральдық ынталандыруды үйлестіру.
4. Көшбасшылық стилі – қолдаушы және трансформациялық стильді қолдану.
5. Ұйымдық мәдениет – сенім мен серіктестікке негізделген орта қалыптастыру.

Трансформациялық көшбасшылық қызметкерлердің ішкі мотивациясын арттырып, өзгерістерді қабылдауды жеңілдетеді. Бұл ұйымның стратегиялық мақсаттарына жетуіне ықпал етеді [2].

Қызметкерлердің қанағаттанушылығы мен ұйым тиімділігі арасында тікелей байланыс бар. Өзгерістерді басқару тек құрылымдық реформалармен шектелмеуі тиіс, ол адам ресурстарын басқару стратегиясымен үйлесуі қажет.

Егер ұйым өзгерістерді енгізу кезінде персоналдың пікірін ескермесе, онда қарсылық күшейіп, тиімділік төмендейді. Керісінше, қанағаттанушылықты басқару жүйелі жүргізілген жағдайда ұйым икемділік пен бәсекеге қабілеттілікті сақтай алады.Қызметкерлердің қанағаттанушылығын түсіндіруде көптеген теориялар бар. Мысалы, Maslow қажеттіліктер иерархиясы теориясы адам қажеттіліктерінің әртүрлі деңгейлерін көрсетеді, ал жоғары деңгейлі қажеттіліктер қанағаттанған сайын қызметкерлердің мотивациясы артады, Herzberg өзінің екі факторлы (гигиеналық және мотивациялық) теориясында жұмысқа деген қанағаттанушылықтың пайда болу механизмін нақтылайды. Бұл теориялар өзгерістер жағдайында тұлғаға әсер ететін мотивациялық факторларды түсіндіруге көмектеседі. Зерттеулер көрсеткендей, қызметкерлердің өзгерістерге қатысуы мен қанағаттанушылығы ұйым тиімділігіне тікелей әсер етеді. Мәселен, Индонезиядағы бір зерттеу нәтижелері бойынша қызметкерлердің қанағаттанушылығы мен өзгерістерге қатысуы ұйымның тиімділігіне оң әсер етеді, сондай-ақ өзгерістер жағдайында олар жұмысқа деген сенімділік пен ұйымдық нәтижелерді жақсартады (Mansur, Sanusi & Triatmanto, 2020). Сонымен қатар, өзгерістер ресурстары мен жеке ресурстар қызметкерлердің өзгеріс жағдайындағы қатысуын күшейтеді, бұл ұйым трансформациясының тиімділігін арттырады (Helwah, Anggraeni & Sukmawati, 2024) [3].

Қазіргі өзгерістер жағдайында қызметкерлердің қанағаттанушылығын басқару – ұйым тиімділігін арттырудың стратегиялық факторы. Мотивациялық теориялар мен өзгерістерді басқару модельдері адами капиталдың шешуші маңызын дәлелдейді.

Ұйым басшылығы:

-сенімді басқару ортасын қалыптастыруы;

-әділ бағалау және марапаттау жүйесін енгізуі;

-кәсіби дамуға жағдай жасауы;

-өзгерістер туралы ашық ақпарат беруі тиіс.

Осы шаралар қызметкерлердің қанағаттанушылығын арттырып, ұйымның тұрақты дамуын қамтамасыз етеді. Өзгерістер жағдайында қызметкерлердің қанағаттанушылығын басқару ұйым тиімділігін арттырудың стратегиялық факторы болып табылады. Тиімді коммуникация, көшбасшылық, қатысу және ынталандыру жүйесі қызметкерлердің ұжымға деген сенімін арттыруға, ұйымдық мақсаттарға тез жетуге және тұрақты даму стратегиясын

орындауға мүмкіндік береді [4].

Әдебиеттер:

1.Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: Бизнес-школа «Интел-интез», 2013. - 184с.

2. Егоршин А.П. Управление персоналом. Новгород: НИМБ, 2017. -294с.

3. Лобков А.Х. Защита персональных данных работника // Справочник кадровика № 9(21), 2019.С.34-36.

4. Кирилова Е.Н. Роль мотивационных механизмов в кадровой политике. М.; ПРИОР, 2015. - 395с.

ӘОЖ: 005.95/.96:005.57

ҚАШЫҚТАН ЖҰМЫС ІСТЕУ ЖАҒДАЙЫНДА ПЕРСОНАЛДЫ БАСҚАРУДЫҢ ЕРЕКШЕЛІКТЕРІ

Махамбетқызы Л.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті
Ақтау, Қазақстан
E-mail: makhambetkyzylola42@gmail.com

Аннотация: Бұл мақалада қашықтан жұмыс істеу жағдайында персоналды басқарудың негізгі ерекшеліктері қарастырылады. Қазіргі цифрландыру дәуірінде ұйымдардың жұмыс форматы өзгеріп, қашықтан және гибридті модельдер кеңінен таралуда. Осыған байланысты персоналды басқару тәсілдері де жаңа талаптарға бейімделуде. Зерттеу барысында қашықтан жұмыс жағдайындағы коммуникация, қызметкерлерді бақылау, мотивациялау және тиімділікті бағалау мәселелері талданады. Сонымен қатар, қашықтан жұмыс істеудің артықшылықтары мен шектеулері анықталалып. Мақала нәтижесі ұйымдардың басқару жүйесін жетілдіруге және қашықтан жұмыс тиімділігін арттыруға бағытталған.

Түйінді сөздер: Қашықтан жұмыс, персоналды басқару, цифрландыру, мотивация, коммуникация.

Қазіргі цифрландыру дәуірінде ұйымдардың қызмет ету форматы айтарлықтай өзгеріске ұшырауда. Ақпараттық технологиялардың дамуы нәтижесінде қашықтан жұмыс істеу және гибридті жұмыс модельдері кеңінен таралуда. Әсіресе, соңғы жылдары әлемдік деңгейде орын алған өзгерістер бұл үрдісті одан әрі жеделдетті. Қашықтан жұмыс істеу ұйымдар үшін жаңа мүмкіндіктер ашқанымен, персоналды басқару жүйесіне бірқатар жаңа талаптар қояды. Дәстүрлі басқару тәсілдері мұндай форматта әрдайым тиімді бола бермейді, сондықтан басқару әдістерін жаңғырту қажеттілігі туындайды.

Қашықтан жұмыс істеудің негізгі артықшылықтары:

– географиялық шектеулердің болмауы;
– уақытты тиімді пайдалану;
– кеңсе шығындарының азаюы;
– қызметкерлердің жұмысқа қанағаттануының артуы.

Сонымен қатар, бұл формат ұйымдардың басқару жүйесіне жаңа талаптар енгізеді, әсіресе коммуникация мен бақылау саласында.

Қашықтан жұмыс жағдайындағы персоналды басқарудың ерекшеліктері:

1. Коммуникацияның цифрлық форматқа көшуі

Қашықтан жұмыс кезінде ұйым ішіндегі барлық байланыс онлайн құралдар арқылы жүзеге асады. Бұл жерде коммуникацияның сапасы ұйым тиімділігіне тікелей әсер етеді. Тиімді коммуникация үшін: нақты және түсінікті тапсырмалар берілуі тиіс; тұрақты онлайн кездесулер ұйымдастырылуы қажет; кері байланыс уақтылы ұсынылуы маңызды. Коммуникацияның дұрыс ұйымдастырылмауы түсінбеушілікке және жұмыс тиімділігінің төмендеуіне алып келуі мүмкін.

2. Бақылау мен басқарудың өзгеруі. Дәстүрлі басқаруда қызметкерлердің жұмыс процесі тікелей бақылауда болады. Ал қашықтан жұмыс жағдайында бұл мүмкін емес немесе шектеулі. Сондықтан ұйымдар:

- нәтижеге бағытталған басқару жүйесін енгізеді;
- KPI (негізгі көрсеткіштер) арқылы бағалайды;
- тапсырмалардың орындалу мерзімін қадағалайды.

Бұл тәсіл қызметкерлердің жауапкершілігін арттырып, дербестігін дамытуға ықпал етеді.

3. Қызметкерлерді мотивациялау ерекшеліктері. Қашықтан жұмыс кезінде мотивация маңызды факторлардың біріне айналады. Себебі қызметкерлер ұжымнан оқшауланып, байланыс азаяды. Мотивация әдістері: қаржылық ынталандыру (бонус, сыйақы); моральдық қолдау (мақтаулар, марапаттар); кәсіби даму мүмкіндіктері (оқыту, тренингтер).

Сонымен қатар, қызметкерлердің психологиялық жағдайына көңіл бөлу де маңызды.

4. Тиімділікті бағалау жүйесі

Қашықтан жұмыс істеу барысында қызметкерлердің тиімділігін бағалау нәтижеге негізделеді.

Негізгі көрсеткіштер:

- тапсырмалардың орындалу сапасы;
- уақытылы орындау;
- жалпы өнімділік деңгейі.

Бұл тәсіл бағалаудың объективтілігін қамтамасыз етеді және қызметкерлердің нәтижеге бағытталуын арттырады.

5. Уақытты басқару және өзін-өзі ұйымдастыру. Қашықтан жұмыс кезінде қызметкердің өзін-өзі ұйымдастыру қабілеті ерекше маңызға ие. Себебі жұмыс уақыты икемді болғандықтан, уақытты дұрыс жоспарлау қажет. Ұйымдар бұл бағытта:

- тайм-менеджмент құралдарын қолданады;
- нақты дедлайндар белгілейді;
- жұмыс кестесін жүйелейді.

Қашықтан жұмыс істеудің артықшылықтары

Қашықтан жұмыс істеудің негізгі артықшылықтарына мыналар жатады: жұмыс кестесінің икемділігі; жолға кететін уақыттың үнемделуі; қызметкерлердің өнімділігінің артуы; жұмыс пен жеке өмір арасындағы тепе-теңдіктің жақсаруы.

Бұл факторлар қызметкерлердің жалпы қанағаттану деңгейін арттырады.

Қашықтан жұмыс істеудің кемшіліктері

Сонымен қатар, қашықтан жұмыс бірқатар қиындықтарды да тудырады:

- коммуникацияның әлсіреуі;
- командалық рухтың төмендеуі;
- бақылаудың қиындауы;
- техникалық мәселелердің болуы;
- қызметкерлердің оқшаулану сезімі.

Осы мәселелерді шешу үшін ұйымдар тиімді басқару стратегияларын әзірлеуі тиіс.

Қашықтан жұмыс істеу қазіргі заманғы ұйымдардың ажырамас бөлігіне айналып отыр. Бұл формат персоналды басқару жүйесін түбегейлі өзгертуді талап етеді.

Тиімді басқару үшін:

- коммуникацияны дұрыс ұйымдастыру;
- нәтижеге бағытталған бағалау жүйесін енгізу;
- қызметкерлерді мотивациялау;
- заманауи технологияларды қолдану қажет.

Қорытындылай келе, қашықтан жұмыс істеудің тиімділігі басқару жүйесінің сапасына тікелей байланысты. Ұйымдар бұл бағытта дұрыс стратегия қалыптастырса, қашықтан жұмыс олардың бәсекелік артықшылығына айналады.

Әдебиеттер:

1. https://wjarr.com/sites/default/files/WJARR-2024-3126.pdf (WJARR)
2. https://wjarr.com/content/remote-work-and-human-resource-management-challenges-and-solutions (WJARR)
3. https://www.researchgate.net/publication/383849601_The_Shift_To_Remote_Work_Challenges_And_Strategies_For_HR_Managers (ResearchGate)
4. https://www.researchgate.net/publication/357150630_Impact_of_Remote_Working_on_Human_Resource_Management_The_Role_of_IT_in_the_COVID-19_ERA (ResearchGate)
5. https://prosiding.nobel.ac.id/index.php/preced/article/view/63 (Nobel Prosiding)
6. https://www.researchgate.net/publication/387212377_HR_Management_Practices_in_the_Digital_Age_Challenges_of_Remote_Working_Digital_Communication_and_Employee_Wellbeing (ResearchGate)
7. https://sciencescholar.us/journal/index.php/ijhs/article/view/11212 (ScienceScholar)
8. https://jonuns.com/index.php/journal/article/view/1508 (Журнал Хунань Естествознание)
9. https://fliphtml5.com/jnrwy/bhda/HRA_122/ (FlipHTML5)
10. https://www.eajournals.org/gjhrm/wp-content/uploads/sites/34/2025/01/Remote-Work.pdf (EA Journals)

УДК 005.95/.96:005.32:005.591.6

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КУЛЬТУРЫ ИННОВАЦИЙ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

Евжанов Е.А., магистрант EMBA
Научный руководитель-к. э. н. Саубетова Б.С.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова, Актау, Казахстан
e-mail: jap_n@mail.ru

Аннотация. В статье представлены лояльность и вовлеченность персонала как очень важный инструмент кадровой политики организации в условиях экономического кризиса. На основе контент-анализа «лояльности» и «вовлеченности» сделана попытка разграничить и выделить сущностные характеристики этих понятий. Вовлеченность персонала представлена как качественная особенность персонала, выражающаяся в положительном, уважительном и одобряющем отношении к организации и ее деятельности, руководителям, принятии и

согласии с целями и миссией компании, понимании значимости своего вклада в деятельность и развитие организации, стремлении расти вместе с организацией посредством проявления инициативы и внесения инноваций, непрерывном взаимообратном диалоге на уровне руководитель – подчиненный (делегирование полномочий, взаимная поддержка как в сфере профессиональных и трудовых отношений, так и в личностном плане).

Ключевые слова: лояльность; вовлеченность; операционализация вовлеченности; базовые принципы вовлеченности; уровень вовлеченности; методика повышения степени вовлеченности персонал организации.

На современном этапе развития общества и экономики идет переоценка ценностей и ориентиров в области управления. Основным ресурсом для жизни и развития компании выступает человек. Поэтому очень важно делать акцент на внутренней среде, в которой взаимодействуют между собой сотрудники.

Лояльность и вовлеченность персонала в условиях экономического кризиса очень важный и, пожалуй, основной критерий кадровой стабильности, который демонстрирует уважительное, корректное и благожелательное отношение к фирме-работодателю, личную заинтересованность в ее успешном развитии [1]. Большинство руководителей уже смогли убедиться в важности вопросов кадровой политики. При грамотном управлении кадрами компания получает весомое конкурентное преимущество на рынке. Грамотно подобранный трудовой коллектив, команда единомышленников и партнеров, которые способны осознавать и реализовывать стоящие перед компанией задачи — важнейшее условие выживание фирмы в условиях кризиса и её дальнейшего успеха. [2] Главной проблемой, с которой сталкиваются современные российские предприятия и организации является повышение экономической эффективности деятельности компании. Одним из вариантов решения данной проблемы является формирование и повышение уровня лояльности и вовлеченности персонала.

Свое определение лояльности предлагает О.С. Дейнека: «Лояльность — это приверженность делу фирмы, появляющаяся благодаря эффективной подготовке кадров, идентификации личных интересов с успехом компании и, наконец, человеческая связь между подчиненным и его начальником» [3]. При этом определении выделяются взаимные обязательства работников и работодателя: «работники платят своей лояльностью, а руководство заботится о работниках, их благосостоянии и удовлетворении личных потребностей». Также автором уделено влияние механизмам межгрупповой идентификации, «лояльность к своей группе (фирме) означает отчуждение от других групп».

В последнее время в сфере HR-специалистов все чаще и чаще возникает много обсуждений на тему лояльности и вовлеченности. [4] Некоторые из специалистов отождествляют эти понятия, а кто-то считает существенно разными.

До сих пор нет единого понятийного поля относительно содержания понятия лояльность. Loyalty в переводе на русский язык имеет довольно большое количество толкований, среди них такие как верность, приверженность, привязанность, верноподданность, преданность. Несмотря на то, что понятия имеют схожий смысл, их условно можно разделить на две категории:

1. Поведение, основанное на принуждении – приверженность, верноподданность, а по сути, лояльность;

2. Поведение, основанное на внутреннем желании – вовлеченность.

Специалисты в области исследования социальных отношений выделяют целый ряд различий между лояльностью [5] и вовлеченностью. В их основу легли такие факторы как:

1. Эмоциональная привязанность к организации, то есть эмоциональное желание работать в организации;

2. Цена ухода из организации, то есть подсчет выгод и потерь от ухода из компании, сотрудник сравнивает свои цели, и цели компании в которой работает и не уходит, потому что не хочет;

3. Ощущение и осознание того, что есть обязательства перед организацией, в которой работает сотрудник.

Лояльность имеет в своей основе одностороннее принуждение, работодатель принуждает работника. Она создается условиями, в которых сотрудник обязан выполнять трудовые функции и работать в компании. Лояльный сотрудник относится к компании, в которой работает рационально, так как компания привязывает сотрудника оплатой труда, мотивационными программами и программами удержания и лояльности. [6]

Вовлеченность – это показатель взаимоотношений «организация-работник». При этом работник готов к выполнению действий, которые могут выходить за рамки своего функционала, прилагать дополнительные усилия, а так же рекомендовать свою компанию в качестве надежного работодателя, а так же работать в компании как можно дольше. [7]

На вовлеченность персонала влияет целый ряд факторов: отношения с руководителем [8]; атмосфера в коллективе; условия работы; возможности карьерного роста и обучения; политика компании.

Вовлеченные сотрудники создают в среднем на 12% больше прибыли, совершают меньше краж, так же на треть меньше прогулов. Вовлеченные сотрудники реже увольняются чем просто лояльные.

Вовлеченность (Employee Involvement) - это степень совпадения ценностей сотрудника с ценностями организации. Оценить эффективность этой деятельности можно только через удовлетворенность и вовлеченность персонала. Вовлечённость является важнейшей социологической характеристикой коллектива. По своей сущности она аналогична экономической характеристике его производственной деятельности – производительности труда. Вовлечённость напрямую влияет на эффективность деятельности организации, т.е. при минимальных затратах средств и времени достигается оптимальный результат.

Следовательно, эти два понятия взаимосвязаны: при низком уровне сплочённости никогда не будет достигнут высокий уровень эффективности деятельности организации и наоборот. [9]

Вовлеченность персонала с недавних пор стала модной темой: эмоциональная привязанность сотрудника к компании, желание сделать больше, чем написано в должностной инструкции, в конечном итоге конвертируются в деньги. Как следует из исследований Gallup, у компаний с высокой вовлеченностью персонала по сравнению с другими компаниями продуктивность выше на 8%, текучесть персонала ниже на 14%, производственный травматизм — на 25%, количество прогулов — на 3%. Компании, в которых уровень вовлеченности максимально высок, в два раза рентабельнее конкурентов. Поэтому работодатели по всему миру ищут новые способы, как вдохновить сотрудников на полную отдачу. Основным фактором, влияющим на уровень вовлеченности сотрудников, является возможность и степень влияния сотрудника на организацию. [10]

На наш взгляд, вовлеченность персонала – это качественная особенность персонала, выражающаяся в положительном, уважительном и одобряющем отношении к организации и ее деятельности, руководителям, принятии и согласии с целями и миссией компании, понимании значимости своего вклада в деятельность и развитие организации, стремлении расти вместе с организацией посредством проявления инициативы и внесения инноваций, непрерывном взаимообратном диалоге на уровне руководитель – подчиненный (делегирование полномочий, взаимная поддержка как в сфере профессиональных и трудовых отношений, так и в личностном плане). Вовлеченность у персонала возникает тогда, когда в

организации налажены все механизмы работы и есть та самая искра, которая дает толчок к вдохновению.

Для того, чтобы найти пути повышения вовлеченности персонала организации, необходимо проанализировать и раскрыть понятие вовлеченность персонала, проанализировать нынешнее состояние организации, выявить проблемные области и предпринять необходимые действия.

Основополагающей сутью современной концепции человеческих ресурсов является признание экономической целесообразности капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудоспособности, обучение и повышение квалификации, развитие компетенций и компетентности персонала [11; 12; 13; 14; 15] в соответствии с потребностями организации, обусловленными стратегическими целями организации [16; 17], создание условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности.

Таким образом, на формирование понятия вовлеченность оказало влияние множество факторов, мнений и научных школ (рисунок 1).



Рисунок 1. Эволюция становления вовлеченности персонала (составлено авторами)

В этой связи важно разграничить такие понятия как «вовлеченность персонала» и «лояльность сотрудников (персонала)», которые формировались наряду с понятием вовлеченность персонала.

Лояльность персонала – это характеристика персонала, определяющая его приверженность организации, одобрение ее целей, средств и способов их достижения, открытость своих трудовых мотивов для организации. Лояльность сотрудников предполагает благожелательное, корректное, уважительное отношение к компании, к руководству и коллегам, соблюдение существующих правил, норм и предписаний. [18]

Вовлеченность персонала – это качественная особенность персонала, выражающаяся в положительном, уважительном и одобряющем отношении к организации и ее деятельности, руководителям, принятии и согласии с целями и миссией компании, понимании значимости своего вклада в деятельность и развитие организации, стремлении расти вместе с организацией посредством проявления инициативы и внесения инноваций, непрерывном взаимообратном диалоге на уровне руководитель – подчиненный (делегирование полномочий, взаимная поддержка как в сфере профессиональных и трудовых отношений, так

и в личностном плане). Вовлеченность у персонала возникает тогда, когда в организации налажены все механизмы работы и есть та самая искра, которая дает толчок к вдохновению. Вовлеченный персонал, работая в организации, показывает довольно высокие результаты своего труда. Результаты труда можно измерить двумя основными показателями – эффективность и результативность труда. В настоящее время при переводе иностранной литературы трактовка этих понятий не имеет существенных различий. При этом, по мнению автора, существует малое различие в понятиях результативность и эффективность труда. Результативность больше направлена на измерение достижения поставленных целей, посредством учета и измерения количественных (производственных) показателей труда персонала. А эффективность труда представляет собой качественную оценку достигнутых результатов, то есть измерение трудовых затрат персонала на выполнение той или иной функции. [19]

Литература:

1. Чуланова, О.Л. Современные технологии консультирования в области управления персоналом / О.Л. Чуланова // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2008. – Т. 91. – С. 262-271;
2. Кириллов А.В. Технологии управления персоналом и конъюнктура. // Социальная политика и социология. 2014. №4 (105). С. 173-184.
3. Свергун О. Вовлеченность персонала: ценное преимущество [Электронный ресурс] / О. Свергун // Справочник по управлению персоналом. – Режим доступа: http://www.pro-personal.ru/journal/870/460105/.
4. Липатов С.М. Вовлеченность работника в организацию» или «увлеченность работой»: соотношение понятий / Организационная психология. Т.5. №1. С. 104-110 [Электронный ресурс] Научная библиотека КиберЛенинка http://cyberleninka.ru/article/n/vovlechennost-rabotnika-v-organizatsiyu-ili-uvlechennost-rabotoy-sootnoshenie-ponyatiy.;
5. Малиц Е.М. Лояльность персонала в организации как объект социологического анализа [Электронный ресурс]: Научная библиотека КиберЛенинка: http://cyberleninka.ru/article/n/loyalnost-personala-v-organizatsii-kak-obekt-sotsiologicheskogo-analiza [Электронный ресурс].
6. Доминяк, В.И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации: дисс. канд. психол. наук: / Доминяк Владислав Игоревич.- Санкт-Петербург, 2006. - 281 с.
7. Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач // Кадровик . 2014. №9. - С 74- 84.
8. Чуланова, О.Л. Формирование, развитие и коучинг эмоциональной компетентности в управлении персоналом организации: монография / О.Л. Чуланова; Сургут. гос. ун-т ХМАО-Югры. – Сургут: Дефис, 2010. – 218 с.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. Третье издание. - М.: ЮНИТИ, 2008. С. 12-27.
10. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала. СПб: Питер, 2011. С. 76-93.
11. Чуланова, О.Л. Методология исследования компетенций персонала организаций: Монография / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 217 с. (+Доп. мат. znanium.com. – Научная мысль).

12. Чуланова, О.Л. Формирование и развитие компетентностного подхода в работе с персоналом: теория, методология и практика: дисс. ... д-ра эконом. наук: 08.00.05 / Чуланова Оксана Леонидовна. - Москва, 2014. - 339 с.

13. Чуланова, О.Л. Социально-экономическое содержание понятий «компетенция» и «компетентность» / О.Л. Чуланова // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2013. – №18. – С. 174-179.

14. Чуланова О.Л., Алиева З.К. Бенчмаркетинг как технология совершенствования обучения персонала организации / Чуланова О.Л., Алиева З.К. //Интернет-журнал «Мир науки», 2014. №4 [Электронный ресурс] - М.: «Мир науки», 2014 -Режим доступа: http://mir-nauki.com/PDF/37EMN414.pdf, свободный. – Загл. С экрана. — Яз. рус., англ.

15. Чуланова, О.Л. Основные риски при внедрении модели компетенций в управление персоналом организации / О.Л. Чуланова // Современные проблемы и перспективы экономического развития и управления: сборник научных трудов. – Сургут: ИЦ СурГУ, 2014. – С. 174-181.

16. Чуланова, О.Л. Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами как интеграционный метод стратегического управления вузом / О.Л. Чуланова // Имиджелогия – 2011: Развитие и продвижение территорий: материалы Девятого Международного симпозиума по имиджелогии. – М.: РИЦ АИМ, 2011. – С. 229-237.

17. Чуланова, О.Л. Компетентностный подход как фактор повышения качества трудовой жизни и конкурентоспособности электроэнергентической компании / О.Л. Чуланова // Качество и уровень жизни населения в современной России: состояние, тенденции и перспективы: сборник материалов Международной научно-практической конференции. – М.: ООО «М-Студио», 2012. – С. 559-568.

18. Фей К. Лекарство от пассивности: рецепты для России [Электронный ресурс] / К. Фей // Harvard Business Review. Россия – Режим доступа: http://www.hbr-r.ru/issue/41/459/.

19. Михайлова А. С. Проблемы понятийного аппарата в оценке результативности персонала организации // Интерэкспо Гео-Сибирь. 2014. №1. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-ponyatiynogo-apparata-v-otsenke-rezultativnosti-personala-organizatsii .

УДК 005.95/.96:005.32

ПРОБЛЕМА ОЦЕНКИ И МЕТОДИКА ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Евжанов Е.А., магистрант EMBA
Научный руководитель-к. э. н. Саубетова Б.С.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова, Актау, Казахстан
e-mail: jap_n@mail.ru

Аннотация. В статье представлены и обоснованы этапы становления вовлеченности. Представлен зарубежный и казахстанский опыт создания и повышения степени вовлеченности персонала на предприятии. Представлены базовые принципы вовлеченности в отечественных и зарубежных компаниях. Проведена операционализация понятия «вовлеченность» (факторы, определяющие уровень вовлеченности персонала). Разработана методика повышения степени вовлеченности персонала организации.

Ключевые слова: лояльность; вовлеченность; операционализация вовлеченности; базовые принципы вовлеченности; уровень вовлеченности; методика повышения степени вовлеченности персонал организации.

Вовлеченность персонала-это такой показатель, на который оказывает влияние множество факторов. Проблема оценки вовлеченности состоит в том, что анализируемые показатели могут быть как объективными – измеряемые в цифровых и денежных единицах, так и субъективными – образуются под влиянием социальных, идеологических, политических и психологических (поведенческих) факторов внешней и внутренней среды организации.

Уровень вовлеченности персонала зависит как от усилий со стороны организации, так и от особенностей работников. Поэтому необходимо провести операционализацию понятия вовлеченность персонала (рисунок 1).

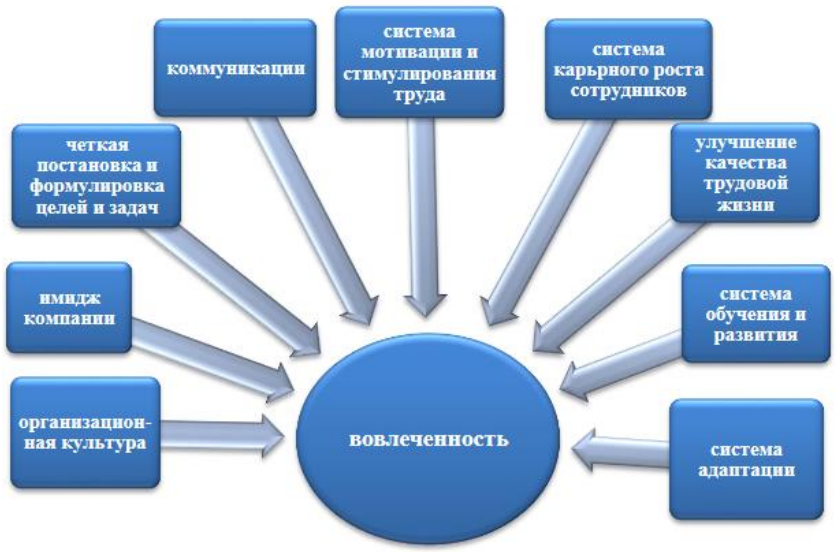


Рисунок 1. Операционализация понятия «вовлеченность» (факторы, определяющие уровень вовлеченности персонала) (составлено авторами)

Проанализировав данные факторы, руководитель компании сможет выявить динамику следующих показателей: текучесть кадров; уровень удовлетворенности трудом; изменения производственных показателей; социально-психологический климат в коллективе [1]; уровень конфликтов в коллективе [2]; уровень инициативных сотрудников и развитие, и внедрение инноваций в деятельность организации [3], уровень сопротивления изменениям [4]; соответствие системы мотивации и стимулирования типам личности сотрудников [5]; условия труда, соблюдение трудового законодательства, наличие гарантий и компенсаций, содержательность труда, трудовая дисциплина и т.д.; эффективность обучаемого персонала [6]; использование современных методов и технологий обучения и развития персонала в организации [7], [8], [9]; уровень профессиональной адаптации [10] и т.д.

Для того, чтобы внедрять и использовать какую-либо кадровую технологию [3] руководитель организации должен, прежде всего, проанализировать сложившуюся ситуацию в организации и вне ее. Необходимо выявить причины и условия, которые послужили толчком к применению кадровой технологии [11]. При этом не нужно забывать про риски, которые могут значительно повлиять на результаты внедрения технологии.

Основные внешние и внутрение условия, которые могут послужить к повышению уровня вовлеченности в организации и риски, которые могут сопровождать организацию, если их не учитывать, изображены на рисунке 2.

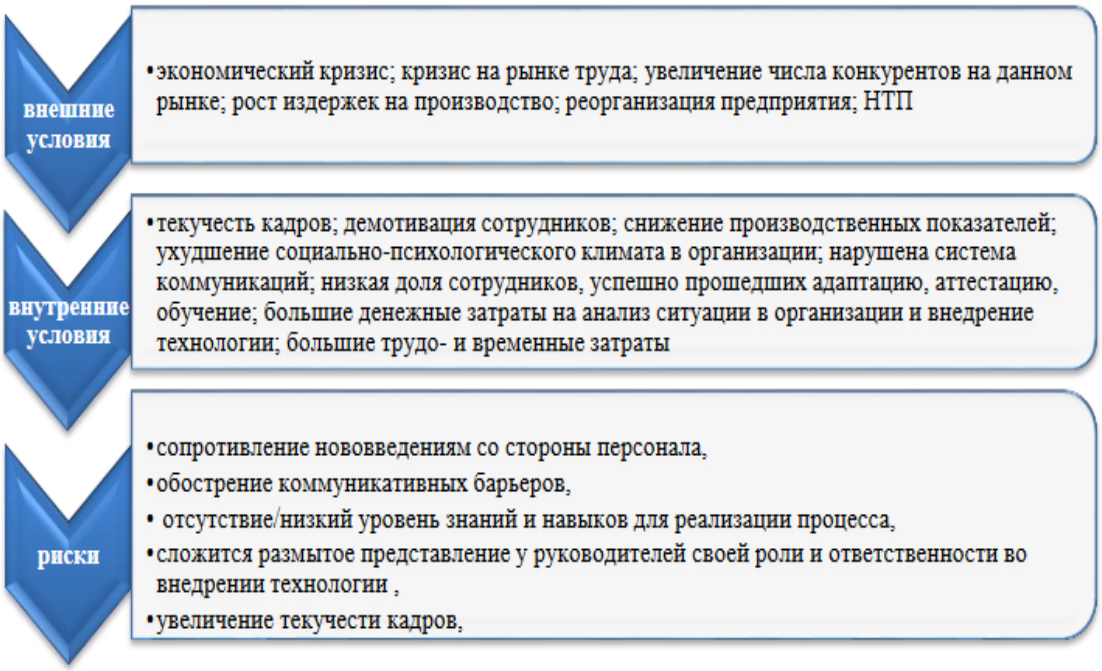


Рисунок 2. Анализ условий и рисков повышения уровня вовлеченных сотрудников организации (составлено автором)

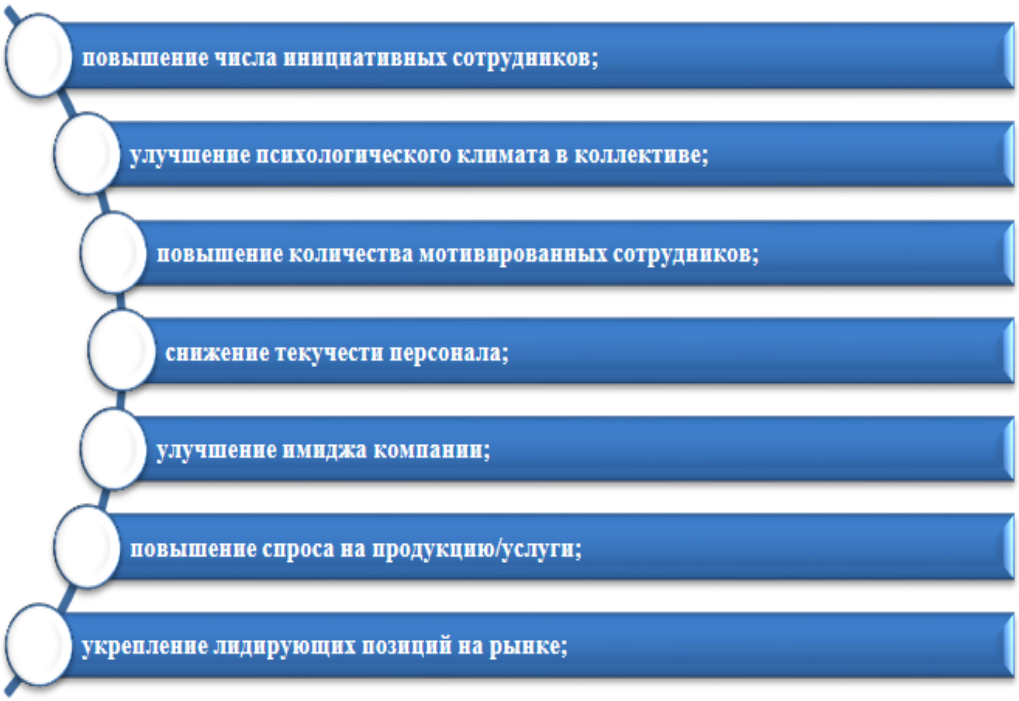


Рисунок 3. Положительные последствия работы над вовлеченностью сотрудников организации (составлено автором)

Нами разработана методика повышения степени вовлеченности персонала организации (рисунок 4). Раскроем более подробно каждый этап реализации данной методики.

Найм и отбор – это очень важный этап работы с персоналом. Это обусловлено тем, что принимая нового сотрудника, организация так или иначе сталкивается с рисками.

Предлагаем для повышения уровня вовлеченности сотрудников в процессе найма и отбора кандидатов осуществлять следующий алгоритм действий (рисунок 4):

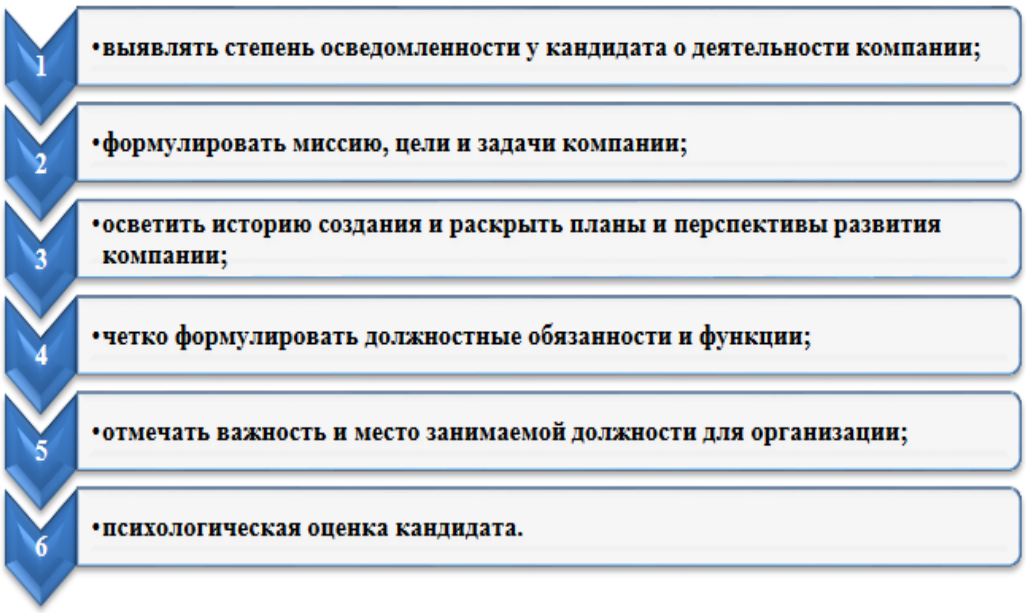


Рисунок 4. Алгоритм повышения уровня вовлеченности сотрудников в процессе найма (составлено автором)

На этапе адаптации сотрудника важно помочь новичку влиться в новый коллектив, освоиться на новом месте и для этого стоит выполнять ряд следующих рекомендаций:

1. знакомство с коллективом и организационной культурой компании;
2. раскрыть и пояснить коммуникационные схемы (матрица взаимодействий) компании;
3. ознакомить сотрудника с «лицами компании» (на личном примере рассказать об успехах сотрудников, об их степени и важности вклада в развитие организации);
4. наставничество со знаком «+» (приставить к новому сотруднику профессионального и вовлеченного специалиста);
5. организовать тренинги на командообразование и сплочение коллектива;
6. организация выходного досуга сотрудников компании.

На этапе обучения и развития персонала необходимо:

1. применять современные технологии обучения;
2. организовывать стажировки и обмен опытом при помощи программ «сотрудник по обмену»;
3. весьма важным в процессе обучения и развития персонала является акцент на саморазвитие и развитии потенциала каждого сотрудника;
4. организация круглых столов с руководителями компании;
5. проводить обмен опытом внутри компании.

На этапе деловой оценки персонала важным является следующее:

1. разработка критериев оценки совместно с сотрудниками, выполняющими соответствующую работу;

2. оценка должности, а не личности;

3. использование современных кадровых технологий при оценке персонала;

4. персонализированное планирование и управление деловой карьерой сотрудников;

5. разработка адаптированной системы стимулирования.

Таким образом, становление и развитие понятия вовлеченность персонала прослеживается на протяжении конца XX – начала XXI веков. Современный этап характеризуется изучением такого подхода как управление человеческими ресурсами, который вытекает из научных прошлых лет.

Также хотелось бы отметить, что практика применения процесса вовлечения персонала имеет широкое распространение на западе, при этом, на сегодняшний день, в Республике Казахстан данная практика имеет место быть лишь в крупных корпорациях.

Вовлеченность персонала это показатель, на который оказывает влияние множество факторов. Проблема оценки вовлеченности состоит в том, что анализируемые показатели могут быть как объективными – измеряемые в цифровых и денежных единицах, так и субъективными – образуются под влиянием социальных, идеологических, политических и психологических (поведенческих) факторов внешней и внутренней среды организации.

В заключении хотелось бы сказать о том, что исследования в области процесса вовлеченности персонала являются необходимыми для организации. Так как персонал – это опора руководителя, и чем больше заинтересован сотрудник в своей работе, тем выше его производительность, тем больше прибыль организации, тем больше возможностей у организации в сфере инвестирования и дальнейшего ее развития.

Литература:

1.Чуланова, О.Л. Моделирование эмоциональной компетентности руководителей / О.Л. Чуланова // Кадровик. – 2012. – №10. – С. 58-64.

2.Чуланова, О.Л. Эмоциональная компетентность в управлении персоналом / О.Л. Чуланова // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2011. – № 16. – С. 135-138.

3. Чуланова, О.Л. Консалтинг персонала: учебное пособие / О.Л. Чуланова. – Сургут: ИЦ СурГУ, 2010. – 164 с.

4. Чуланова, О.Л. Управленческое консультирование: учебное пособие / О.Л. Чуланова. – 2-е изд., испр. и доп. – Сургут: ИЦ СурГУ, 2010. – 202 с.

5. Чуланова, О.Л., Федорова Г.В. Graduate recruitment в системе адаптации персонала / Чуланова О.Л., Федорова Г.В. // Интернет-журнал «Мир науки», 2015. №1 (7) [Электронный ресурс] - М.: «Мир науки», 2015. - Режим доступа: http://mir-nauki.com/PDF/03EMN115.pdf, свободный. – Загл. с экрана. — Яз. рус., англ.

6. Чуланова, О.Л. Формирование системы непрерывного профессионального образования в инновационной организации на основе компетентностного подхода / О.Л. Чуланова // Проблемы экономики. Организации и управления в России и мире: материалы международной научно-практической конференции (28 декабря 2012 года). – Прага, Чешская республика: Изд-во WORD PRESS s r.o., 2013. – С. 530-537

7. Чуланова, О.Л. Применение компетентностного подхода при разработке системы оплаты труда персонала [Электронный ресурс] / О.Л. Чуланова // Науковедение (электронный журнал). – 2014. – №6 (25). – Режим доступа: http://naukovedenie.ru/PDF/15EVN614.pdf

8. Чуланова О.Л., Веретельник Д.В. Секондмент как эффективная технология обучения персонала / Чуланова О.Л., Веретельник Д.В. // Интернет-журнал «Мир науки», 2014 №4 [Электронный ресурс]-М.: «Мир науки», 2014 – Режим доступа: http://mir-nauki.com/PDF/38EMN414.pdf, свободный. – Загл. с экрана. — Яз. рус., англ.

9. Чуланова, О.Л., Мухамедова М.М. Кейс-метод как эффективный инструмент в системе обучения управленческого персонала организации // Чуланова О.Л. Мухамедова М.М. / Интернет-журнал «Мир науки», 2015. №1 (7) [Электронный ресурс] - М.: «Мир науки», 2015. - Режим доступа: http://mir-nauki.com/PDF/01EMN115.pdf, свободный. – Загл. с экрана. — Яз. рус., англ.

10. Энциклопедический словарь. Под ред. Б.А. Введенского. Т. 1,2. М.: Советская энциклопедия, 1963.

11. Соломанидина Т.О., Соломандин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие.-М.: Юнити-Дана, 2014.-270 с.

УДК 005.21:005.32

АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ КРОСС-КУЛЬТУРНЫХ ФАКТОРОВ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕННОСТЬЮ

Садыкова М.М., магистрант EMBA
Научный руководитель-к. э. н. Саубетова Б.С.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан
e-mail: sadykovamadina267@gmail.com

Аннотация. В статье исследуется влияние культурных различий на эффективность взаимодействия между нефтяными компаниями разных стран. На основе методологии Герта Хофстеде проведён сравнительный анализ корпоративных культур крупнейших нефтяных транснациональных компаний. Рассмотрены примеры успешной и неудачной адаптации к культурным особенностям партнёров в международных нефтяных проектах. Результаты исследования показали, что осознание и учёт культурных различий является ключевым фактором успеха международного сотрудничества, а пренебрежение кросс-культурными факторами приводит к финансовым и репутационным потерям. Сформулированы рекомендации по разработке программ обучения кросс-культурным коммуникациям для сотрудников нефтяных компаний.

Ключевые слова: кросс-культурные коммуникации; нефтяная отрасль; культурные измерения Хофстеде; корпоративная культура; международное сотрудничество; транснациональные компании; межкультурное взаимодействие.

Для сравнительного анализа корпоративных коммуникаций в мировых нефтяных компаниях (США – ExxonMobil, Россия – Роснефть, Саудовская Аравия – Saudi Aramco) использована методология Герта Хофстеде. Рассмотрим взаимодействие между компаниями по критериям дистанция власти, индивидуализм и избегание неопределённости, так как именно они оказывают наибольшее влияние на корпоративные коммуникации и процессы управления.

Таблица 1. Сравнительный анализ корпоративных культур [1]

Измерение	США	Россия	Саудовская Аравия
Дистанция власти (PDI)	40	93	95
Индивидуализм (IDV)	91	39	25
Мужественность (MAS)	62	36	60
Избегание неопределённости (UAI)	46	95	80
Долгосрочная ориентация (LTO)	26	81	36
Снисходительность (IVR)	68	20	52

Одним из наиболее значимых различий в корпоративных культурах рассматриваемых стран является степень дистанции власти, отражающая уровень иерархичности в принятии решений и организационной структуре компаний. Согласно данным Хофстеде, в США данный показатель составляет 40, что свидетельствует о низкой дистанции власти [2]. В таких компаниях, как ExxonMobil, наблюдается децентрализованная система управления, в которой руководители доступны для общения, а сотрудники имеют возможность влиять на стратегические решения. Горизонтальная коммуникация внутри организации способствует оперативному обмену информацией и повышает гибкость в принятии управленческих решений.

В противоположность этому, корпоративная культура Роснефти и Saudi Aramco характеризуется высокой дистанцией власти, показатели которой составляют 93 и 95 соответственно [3]. В данных организациях решения принимаются исключительно высшим руководством, а коммуникация между уровнями иерархии носит строго вертикальный характер. Подчинённые редко имеют возможность открыто выражать своё мнение, а ключевые вопросы согласовываются на высшем уровне, что значительно замедляет процессы внутренней координации. Такая модель управления особенно ярко проявилась в сотрудничестве ExxonMobil и Роснефти в 2011 году: в то время как американская компания ожидала гибкости в переговорах и быстрой адаптации решений, российская сторона придерживалась жёстких бюрократических процедур, что привело к значительному увеличению сроков согласования контрактов [4].

Другим важным фактором, влияющим на корпоративные коммуникации, является уровень индивидуализма в обществе. США характеризуются высоким уровнем индивидуализма (5), что означает, что сотрудники стремятся к личным достижениям, самостоятельному принятию решений и карьерному росту на основе личных заслуг [4]. В таких компаниях, как ExxonMobil, поощряется инициативность, независимость и способность сотрудников брать на себя ответственность за выполнение задач.

В отличие от этого, российская (6) и Саудовская (7) корпоративные культуры ориентированы на коллективизм, где ценится групповая лояльность, командная работа и тесные личные связи между коллегами [5]. В Роснефти важную роль играет не только профессиональная компетентность, но и принадлежность к устоявшимся внутрикорпоративным сетям, что накладывает определённые ограничения на карьерное продвижение сотрудников, не обладающих необходимыми неформальными связями. В Saudi Aramco данная особенность выражена ещё сильнее: прежде чем приступить к деловому сотрудничеству, стороны стремятся установить доверительные личные отношения, а сам процесс переговоров может затягиваться на продолжительный период [5].

Отношение к неопределённости и степень гибкости в принятии решений также существенно различаются в зависимости от культурного контекста. В США данный показатель составляет 46, что указывает на умеренную терпимость к риску и способность

адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам [6]. В таких компаниях, как ExxonMobil, принципы управления ориентированы на результат, а сотрудники способны быстро принимать решения в условиях неопределённости.

Напротив, в Роснефти и Saudi Aramco, где уровень избегания неопределённости составляет 95 и 80 соответственно, наблюдается стремление к строгому соблюдению регламентов, формальных процедур и бюрократических норм [7]. В результате компании менее склонны к быстрой адаптации и инновациям. Например, в Saudi Aramco процесс согласования контрактов с иностранными партнёрами может занимать несколько месяцев из-за необходимости учитывать многочисленные правовые и культурные нюансы [5].

Различия в корпоративных культурах нефтяных компаний США, России и Саудовской Аравии оказывают значительное влияние на стратегии управления и внутренние коммуникационные процессы. Компании, ведущие деятельность в международном контексте, сталкиваются с необходимостью адаптировать свои подходы к бизнес-коммуникациям с учётом национальных особенностей. Учёт культурных различий играет ключевую роль в формировании успешных стратегий международного сотрудничества, а их осознание и адаптация способствуют повышению эффективности взаимодействия между нефтяными компаниями различных стран.

Несмотря на то, что в большинстве примеров мультикультурных команд проблемы языковых барьеров традиционно рассматриваются как малозначимые, предполагая, что в командах существует некий единый язык общения и их участники в достаточной мере им владеют. Однако эта проблема достаточно часто недооценивается (Behfar, Kern). Так, не обладая совершенным владением иностранными языками, члены группы зачастую оказываются неспособны к эффективной коммуникации. Проблема усугубляется в тех случаях, когда члены группы в то же время обладают и небольшим объемом знаний. Основные стратегии для преодоления этих проблем представлены в таблице 2.

Таблица 2. Стратегии преодоления проблем в кросс-культурных коллективах [8, 9, 10]

Проблема	**Направление применения**	**Стратегия**
Коммуникации (Ochieng, Price)	Облегчение координации общей работы команды, обеспечение непрерывного часового режима работы всей группы	Введение различных временных зон в зависимости от географического расположения участников группы и назначение менеджеров отдельно для каждой команды пропорционально количеству участников, располагающихся в каждой зоне. Проведение личных встреч менеджеров с участниками групп, а также участников групп друг с другом. Необходимо учитывать различия в коммуникативных стилях и уровне «контекстности» языка между разными культурами
Принятие решений (Ochieng, Price)	Формирование обратной связи, облегчение понимания поставленных целей и задач	Постоянная организация личных встреч между менеджерами и участниками группы (особенно важно при работе с азиатскими коллегами, не стремящимися к высказыванию своей позиции

		с помощью Интернета или телефонных звонков). Визуализация в формировании и распределении заданий
Лидерство (Ochieng, Price)	Формирование доверия Участников групп к менеджерам и друг к другу	Для этого необходимо на начальных этапах работы группы уделять больше времени неформальному общению с учетом культурных специфик различных членов группы
Адаптация (Brett, Behfar, Kern)	Преодоления конфликтов на почве культурных различий (в т.ч. в процессах принятия решений)	Членами мультикультурной команды открыто очерчиваются те проблемы, которые мешают эффективной работе структур. После этого участники команды начинают подстраивать собственную систему норм и ценностей с целью преодоления обозначенных проблем (ограничение – отсутствие личностной гибкости). В результате подобной адаптации эффект культурных различий нивелируется
Структурные интервенции (Brett, Behfar, Kern)	Изменение восприятия иерархических отношений Участниками команды	Характерный пример – дискомфорт для отдельных членов группы от работы в рамках одной команды с участниками, находящимися на более низком или более высоком уровне иерархии. Для решения этой проблемы проводят изменение структуры команд, разделение их на несколько более мелких однородных по составу групп или перестановка отдельных элементов (ограничение – отсутствие структурной гибкости команды)
Менеджериальные интервенции (Brett, Behfar, Kern)	Повышение качества Коммуникаций внутри группы	Приглашение внешнего менеджера с достаточной квалификацией и уровнем работы в аналогичных проектах (ограничение – применимо к конфликтам, носящим более межличностный, чем межкультурный характер; появление постороннего менеджера может нарушить целостность команды)
Выход (Brett, Behfar, Kern)	Последнее средство для сохранения команды, применимо ко всем типам проблем	Исключение из команды тех или иных ее членов. При этом негативные эффекты такого решения также могут быть весьма значительны, так как команды в целом теряют часть знаний, опыта и коммуникаций, что в дальнейшем может негативно сказаться на работе

Управление кросс-культурными коллективами рассматривается как часть кросс-культурного менеджмента и управления персоналом. Наибольшие проблемы вызывают межкультурные коммуникации членов команды и возникновение организационных конфликтов вследствие культурных отличий. Решение этих проблем связано с использованием стратегий управления кросс-культурными коллективами. При формировании эффективной системы управления компанией с многонациональным коллективом во главу угла необходимо ставить следующие моменты [11, с. 66–88]: учет типа многонациональной компании, влияние корпоративной и национальных культур, доминантное положение одной национальной культуры в коллективе над другими, необходимость аккультурации новых членов организации, подготовка менеджеров многонациональных компаний для работы в рамках иной национальной культуры, знание инокультурного коммуникативного кода (языка, норм и правил поведения, психологии и менталитета и т.д.) [12].

Литература:

1. The Culture Factor. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool.
2. Hofstede G., Hofstede G.J. Cultures and Organizations: Software of the Mind. – New York: McGraw-Hill, 2005.
3. Official website of Rosneft. Company Structure and Management. – 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rosneft.com.
4. The Economist. ExxonMobil and Rosneft Partnership: Challenges of Cross-Cultural Management. – 2013. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.economist.com.
5. Business Insider. Saudi Aramco's Negotiation Strategies: Cultural Adaptation in Energy Markets.– 2021. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.businessinsider.com.
6. Harvard Business Review. Managing Cross-Cultural Teams in Oil & Gas. – 2018. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://hbr.org.
7. Aramco Annual Report 2023. Corporate Governance and Management Structure. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.aramco.com.
8. Обзор эмпирических исследований способов повышения эффективности мультикультурных команд. – URL: https://studwood.ru/526203/menedzhment/obzor_ empiricheskih_issledovaniy_sposobov_povysheniya_effektivnosti_multikulturnyh_komand
9. Ochieng, E. G. Framework for Managing Multicultural Project Teams / E. G. Ochieng, A. D. Price // Engineering, Construction and Architectural Management. – 2009. – Vol. 16, iss. 6. – P. 527–543
10. Brett, J. Managing multicultural teams / J. Brett, K. Behfar, M. C. Kern // Harvard Business Review. – 2006. – Vol. 84, iss. 11. – P. 84–91
11. Муратова, А. Р. Проблемы кросс-культурной коммуникации в управлении компанией с моногонациональным коллективом / А. Р. Муратова // Scientific Journal «Innovation Systems». – 2014. – № 1 (1). – С. 64–70
12. Годун, Н. В. Отличительные особенности кросс-культурного менеджмента в рамках управления персоналом организации / Н. В. Годун // Студенческий форум : электрон. научн. журн. – 2018. – № 27(48). – URL: https://nauchforum.ru/journal/stud/48/43809

УДК 005.21:005.32

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЦЕННОСТЬЮ И КРОСС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Садыкова М.М., магистрант EMBA.
Научный руководитель-к. э. н. Саубетова Б.С.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова,
Актау, Казахстан
e-mail: sadykovamadina267@gmail.com

Аннотация. Кросс-культурное управление человеческими ресурсами становится все более актуальным и востребованным направлением менеджмента в условиях развития трансграничной экономической деятельности, что требует изучения специфики управления людьми в различных культурных контекстах, способствующего глубокому пониманию и уважению национальных различий и созданию благоприятной культурной атмосферы для достижения синергии между сотрудниками и обеспечения устойчивого развития организации. В статье рассматривается концепция кросс-культурного HR-менеджмента, его особенности и теоретические основы, предлагается авторская трактовка понятия.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами организации, кросс-культурный HR-менеджмент, культурные различия, культурная адаптация, анкетирование, нарративное интервью, компаративный анализ.

Теория кросс-культурного HR-менеджмента базируется на ряде дисциплин и областей знаний: культурологии, психологии, социологии, менеджмента и международного бизнеса.

Одной из важнейших концепций является теория культурных измерений Г. Хофстеде, благодаря предоставлению структурированного подхода к пониманию различий между культурами. Основные измерения Хофстеде включают дистанцию власти, индивидуализм/коллективизм, маскулинность/феминность, избегание неопределенности и долгосрочную ориентацию. Эти параметры позволяют HR-менеджерам осознавать специфические характеристики каждой национальной культуры и адаптировать управленческие практики соответственно [1].

Альтернативная модель культурного анализа Ф. Тромпенаарса выделяет семь основных параметров, определяющих культурные различия, включая: универсализм против партикуляризма, нейтральность против эмоциональности, специфичность против диффузии, достижение против приписывания, внутреннее направление против внешнего направления, последовательность против синхронии и ориентация на общину против индивидуальной ориентации [2]. Эта модель предлагает уникальный взгляд на то, как культура влияет на организационное поведение и принятие решений, усовершенствовав анализ культурных различий, модель помогает лучше понять проблемы HR-менеджмента в многонациональных компаниях.

Теория кросс-культурной адаптации фокусируется на том, как человек постепенно адаптируется и интегрируется в новую культурную среду после вхождения в нее. В основе этой теории лежит понимание психологических и поведенческих изменений, которые испытывают люди в кросс-культурной среде, и того, как эти изменения влияют на их производительность и качество жизни. Этапы включают в себя культурный шок (психологический дискомфорт и замешательство, которые возникают, когда человек попадает в совершенно новую культурную среду из-за культурных различий), фазы

адаптации (начальная, кризисная, восстановления и адаптации) и в конечном счете культурную интеграцию [3]. Суть теории заключается в изучении процесса психологической и поведенческой адаптации индивидов в кросс-культурной среде.

Одним из ключевых авторов теории кросс-культурной адаптации является Дж. Берри, работа которого сосредоточена на изучении процессов аккультурации — изменения, которое происходит, когда две или более культуры вступают в контакт. Берри предложил концепцию стратегий аккультурации, включающую четыре варианта адаптации: ассимиляцию, сепарацию, маргинализацию и интеграцию [4].

Эта концепция широко используется в исследованиях межкультурных взаимодействий и адаптации мигрантов. Успешная аккультурация проявляется в том, что человек чувствует себя комфортно и уверенно в новой культуре, способен эффективно работать и устанавливать хорошие отношения с местным населением. Неудачная аккультурация может привести к снижению работоспособности, проблемам с психическим здоровьем и даже к раннему возвращению на родину.

Теория социального обмена Дж.К. Хоманса предлагает рассматривать человеческое социальное поведение как серию взаимовыгодных обменов. Согласно этой теории, люди в социальных отношениях постоянно оценивают затраты и выгоды своего взаимодействия, стараясь максимизировать положительные результаты и минимизировать негативные последствия. Теория социального обмена предлагает новый ракурс для понимания динамики взаимоотношений между работодателями и сотрудниками в рамках мультикультурной среды [5]. Применение принципов теории социального обмена в кросс-культурном HR-менеджменте позволяет глубже понять механизмы, управляющие поведением сотрудников, и разработать подходы, которые соответствуют различным культурным нормам и ожиданиям.

Теория Э. Холла о высоком и низком контексте — это одна из ключевых концепций в кросс-культурных исследованиях, объясняющая различия в коммуникативных стилях и культурных установках между различными обществами [6]. Высококонтекстные культуры (например, Китай, Россия) подразумевают, что общение в большей степени опирается на невербальную информацию и контекст. Низкоконтекстные культуры (например, США, Германия) предполагают общение в большей степени в явных вербальных выражениях.

В культурах высокого контекста слова часто несут второстепенное значение, в то время как в культурах низкого контекста каждое слово имеет вес. В культурах высокого контекста особое внимание уделяется установлению доверительных отношений до начала формальных переговоров, тогда как в культурах низкого контекста сразу переходят к делу. Знание теории высокого и низкого контекста позволяет менеджерам более эффективно управлять коммуникационными процессами в мультикультурных командах, адаптируя методы общения и взаимодействия в зависимости от культурных особенностей сотрудников, что способствует лучшему пониманию и уменьшению вероятности возникновения недоразумений.

Теория культурного интеллекта (Cultural Intelligence, или cultural quotient, CQ) была разработана К. Эрли и позже развита группой ученых [7; 8]. CQ определяется как способность эффективно взаимодействовать с представителями различных культур. Выделяются следующие компоненты CQ: когнитивный (знание и способность понимать различные культуры), аффективный (способность эмоционально адаптироваться в кросс-культурной среде), поведенческий (способность адаптировать поведение в разных культурах), метакогнитивный (способность размышлять и адаптироваться к кросс-культурному взаимодействию) и эмоциональный (эмоциональная отзывчивость и способность сопереживать представителям других культур). Теория культурного интеллекта является неотъемлемой частью кросс-культурного HR-менеджмента, обеспечивая

необходимые знания и инструменты для управления персоналом в условиях многогранного культурного разнообразия.

Все вышеперечисленные теории играют важную роль в формировании и развитии концепции кросс-культурного HR-менеджмента как подсистемы управления человеческими ресурсами организации в условиях трансграничной экономической деятельности и мультикультурных трудовых коллективов.

Суть феномена кросс-культурного HR-менеджмента заключается в достижении мультикультурного взаимопроникновения и синергетического развития в условиях глобализации экономики. Благодаря технологиям кросс-культурного HR-менеджмента организации могут добиться эффективного сотрудничества персонала в мультинациональной среде и способствовать устойчивому развитию бизнеса.

Среди наиболее важных причин необходимости внедрения методов кросс-культурного HR-менеджмента в современных организациях следует выделить следующие факторы:

– культурная конвергенция как процесс сближения различных культур вследствие глобализации расширяет взаимодействие между разными национальностями, что способствует обмену идеями, традициями, ценностями и образом жизни [9];

– цифровая трансформация управления людьми меняет режим работы и стиль управления: применение дистанционной работы, цифровых инструментов и технологий анализа больших данных сделало взаимодействие мультикультурных команд более эффективным. Однако цифровизация порождает и новые проблемы, например, непонимание между сотрудниками при виртуальном общении и удаленном сотрудничестве, связанное с культурными различиями. Методы кросс-культурного HR-менеджмента позволяют сократить культурные конфликты в цифровой среде, например, с помощью обучения культурной чувствительности [10].

– переосмысление ценности культурного разнообразия, являющегося как вызовом, так и возможностью. Суть кросс-культурного HR-менеджмента заключается в преобразовании культурных различий в инновации и конкурентные преимущества посредством инклюзивного управления на основе уважения культурных различий и культурного обучения. [11].

– интернационализация рынка труда обусловливает рост трансграничного перемещения талантов, а международные таланты становятся ключевым ресурсом в конкурентной борьбе. Кросс-культурный HR-менеджмент нацелен на привлечение и удержание международных талантов с кросс-культурными компетенциями посредством подбора, обучения и обеспечения культурной адаптации экспатриантов. [12].

– рост числа международных проектов и филиалов в нескольких странах одновременно подразумевает необходимость адаптации управленческих практик к особенностям локальных рынков труда. Кросс-культурный HR-менеджмент учитывает национальные особенности и помогает избегать конфликтов, связанных с недопониманием культурных различий. [13].

Таким образом, исследование проблематики кросс-культурного HR-менеджмента является важным направлением современной управленческой науки, позволяя организациям эффективно управлять сложностью мультикультурных коллективов. Понимание культурных различий помогает создавать эффективные стратегии подбора персонала, развивать мотивацию и лояльность среди сотрудников, а также улучшать коммуникационные процессы внутри компании [14]. Это, в свою очередь, способствует повышению производительности, снижению конфликтов и укреплению репутации организации на международной арене.

Литература:

1. Хофстеде Г. Культуры и организации: программное обеспечение разума [Текст] / Г. Хофстеде, Г.Дж. Хофстеде, М. Минков. — 3-е изд. — Нью-Йорк: McGraw-Hill, 2010;

2. Тромпенаарс Ф. На волнах культуры: понимание многообразия в глобальном бизнесе [Текст] / Ф. Тромпенаарс, К. Хэмпден-Тернер. — 3-е изд. — Лондон: Изд-во Николаса Брили, 2012;

3. Смолина Т.Л. Теории этапов кросс-культурной адаптации [Текст] / Т.Л. Смолина // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. — 2012. — № 5. — С. 267–271;

4. Берри Дж.У. Взаимные межкультурные отношения [Текст] / Дж.У. Берри. — Кембридж: Изд-во Кембриджского университета, 2017;

5. Хоманс Г.К. Группа людей [Текст] / Г.К. Хоманс. — Нью-Йорк: Harcourt, Brace & World, 1950;

6. Холл Э.Т. За пределами культуры [Текст] / Э.Т. Холл. — Нью-Йорк: Anchor Press, 1976.

7. Эрли П.С. Культурный интеллект: индивидуальное взаимодействие в разных культурах [Текст] / П.С. Эрли, С. Эндж. — Стэнфорд: Изд-во Стэнфордского университета, 2003.

8. Томас Д.С. Культурный интеллект: жизнь и работа в глобальном масштабе [Текст] / Д.С. Томас, К. Инксон. — 2-е изд. Сан-Франциско: Изд-во Берретт-Келер, 2009.

9. Building Bridges for Cross-cultural Communication [Электронный ресурс] // Официальный сайт Huawei — Раздел о кросс-культурном обучении и адаптации сотрудников в международных офисах. — URL: https://www.huawei.com/en/sustainability/the-latest/stories/building-bridges-for-cross-cultural-communication

10. Alibaba Group выводит на российский рынок свою облачную платформу [Электронный ресурс] // New Retail. —URL: https://new-retail.ru/novosti/retail/alibaba_group_vyvodit _na_rossiyskiy_rynok_svoyu_oblachnuyu_platformu9518

11. Great Wall открыла под Тулой автозавод за $500 млн [Электронный ресурс] // Интерфакс. — URL: https://www.interfax.ru/business/66379

12. КНР намерена развивать партнерство с РФ в сфере искусственного интеллекта [Электронный ресурс] // Comnews. — URL: https://www.comnews.ru/content/238786/2025-04-14/2025-w16/1009/knr-namerena-razvivat-partnerstvo-rf-sfere-iskusstvennogo-intellekta

13. Ли Н. Инициатива «Один пояс — один путь» как новая модель сотрудничества КНР с Россией и странами Центральной Азии [Текст] / Н. Ли // Вестник РУДН. Серия: Всеобщая история. — 2018. — № 4. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/initsiativa-odin-poyas-odin-put-kak-novaya-model-sotrudnichestva-knr-s-rossiey-i-stranami-tsentralnoy-azii

14. Никулина О.В. Инновационные методы и инструменты управления системой подбора персонала в международной компании [Текст] / О.В. Никулина, К.С. Онищенко // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2015. — Т. 4. — № 6. — С. 47–52. — DOI: 10.12737/17266

ӘӨЖ: 005.95/.96:005

ҰЙЫМДАР МЕН АДАМИ КАПИТАЛДЫ БАСҚАРУДЫҢ ЖАҢА ПАРАДИГМАЛАРЫ

Куватов Н. К., Менеджмент ББББ студенті
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті,
Ақтау, Қазақстан

Email:nurlan.kuvatov@icloud.com

Андатпа. Мақалада ұйымдарды басқару мен адами капиталды дамытудың қазіргі заманғы парадигмаларына шолу жасалады. Цифрлық трансформация, жасанды интеллект технологиялары мен глобализация жағдайында дәстүрлі басқару модельдерінің шектеулері айқындалып, жаңа ұйымдастырушылық тәсілдердің қажеттілігі негізделеді. Зерттеуде адами капиталды стратегиялық актив ретінде қарастырудың теориялық негіздері талданады, қызметкерлердің құзыреттілігін дамытуға, ұйымдық мәдениетке және тиімді көшбасшылыққа қатысты жаңа көзқарастар ұсынылады. Гибридтік жұмыс форматтары, agile-басқару принциптері және деректерге негізделген HR-аналитика мысалдарына сүйене отырып, ұйымдардың бәсекеге қабілеттілігін арттырудың тиімді жолдары қарастырылады.

Түйін сөздер: адами капитал, ұйымдастыру парадигмалары, цифрлық трансформация, стратегиялық басқару, agile-менеджмент, ұйымдық мәдениет, құзыреттілік, көшбасшылық, HR-аналитика, персоналды дамыту

Қазіргі экономиканың трансформациясы жағдайында ұйымдардың табысты қызмет етуі адами капиталды басқарудың тиімділігімен айқындалады. Еңбек нарығындағы өзгерістер, цифрлық технологиялардың дамуы және бәсекелестіктің күшеюі басқарудың жаңа парадигмаларын қалыптастыруды талап етеді. Осы тұрғыда ұйымдық құрылымдарды қайта құру, көшбасшылыққа жаңа көзқарастар енгізу және қызметкерлердің кәсіби әлеуетін дамыту мәселелері ерекше маңызға ие. Бұл зерттеу аталған бағыттардың өзектілігін ашуға бағытталған.

Бұл мақаланың мақсаты – қазіргі жағдайда ұйымдар мен адами капиталды басқарудың жаңа парадигмаларын талдау, ұйымдық құрылымдардың трансформациясын, көшбасшылықтың заманауи тәсілдерін, сондай-ақ персоналды дамыту мен ынталандырудың тиімді жолдарын анықтау болып табылады. Сонымен қатар, тұрақсыз сыртқы орта жағдайында ұйымдардың бәсекеге қабілеттілігін арттырудағы адами капиталдың рөлін айқындау көзделеді.

Зерттеу барысында теориялық және практикалық талдау әдістері қолданылды. Атап айтқанда, ғылыми әдебиеттерді талдау, салыстырмалы әдіс, жүйелік талдау және жалпылау тәсілдері пайдаланылды. Сонымен қатар, заманауи ұйымдардың тәжірибелері қарастырылып, адами капиталды басқарудың тиімді модельдері зерттелді. Бұл әдістер зерттеу тақырыбын жан-жақты қарастыруға мүмкіндік берді.

Қазіргі жаһандану және цифрландыру жағдайында ұйымдардың қызметі күрделене түсуде. Нарықтағы жоғары бәсекелестік, технологиялардың жылдам дамуы және еңбек нарығындағы өзгерістер ұйымдарды басқарудың дәстүрлі тәсілдерін қайта қарастыруды талап етеді. Осыған байланысты ұйымдар мен адами капиталды басқарудың жаңа парадигмалары қалыптасып, олардың маңызы артып отыр.

1. Ұйымдық құрылымдарды трансформациялау

Дәстүрлі ұйымдық құрылымдар көбінесе қатаң иерархияға негізделген болатын. Мұндай жүйеде шешім қабылдау бірнеше деңгей арқылы жүзеге асатындықтан, уақыт жоғалту және икемсіздік байқалады. Ал қазіргі жағдайда ұйымдар жылдам әрекет етуді және өзгерістерге тез бейімделуді талап етеді.

Осыған байланысты көптеген ұйымдар икемді (agile) құрылымдарға көшу үстінде. Икемді құрылымдардың басты ерекшелігі – басқарудың орталықтандырылуын азайту және қызметкерлердің дербестігін арттыру. Мұндай ұйымдарда жобалық командалар құрылады, олар нақты мақсаттарға бағытталып, қысқа мерзімде нәтижеге қол жеткізуге тырысады.

Сонымен қатар, кросс-функционалды командалар кеңінен қолданылады. Бұл әртүрлі бөлімдердің мамандарының бірігіп жұмыс істеуіне мүмкіндік береді және инновациялық шешімдердің пайда болуына ықпал етеді. Нәтижесінде ұйымдар нарықтағы өзгерістерге жылдам жауап беріп, бәсекеге қабілеттілігін сақтай алады.

2. Көшбасшылықтың жаңа модельдері

Қазіргі уақытта көшбасшылық ұғымы түбегейлі өзгеріске ұшырауда. Бұрынғы авторитарлық басқару стилі қызметкерлердің шығармашылық әлеуетін шектейтін болса, қазіргі заманда көшбасшылықтың жаңа, икемді түрлері қалыптасуда.

Трансформациялық көшбасшылық ерекше маңызға ие. Бұл модельде көшбасшы қызметкерлерді шабыттандырып, оларды ортақ мақсатқа жетуге бағыттайды. Сонымен қатар, көшбасшы қызметкерлердің жеке дамуына көңіл бөліп, олардың кәсіби және тұлғалық өсуіне жағдай жасайды.

Қазіргі көшбасшылар үшін эмоционалдық интеллект ерекше рөл атқарады. Қызметкерлердің көңіл-күйін түсіну, олармен тиімді қарым-қатынас орнату және сенім қалыптастыру – табысты басқарудың негізгі элементтері болып табылады.

Осылайша, заманауи көшбасшы тек басқарушы емес, сонымен қатар ментор, коуч және өзгерістерді басқарушы ретінде әрекет етеді.

3. Өзгерістерді басқару

Қазіргі бизнес-орта тұрақсыз және болжап болмайтын сипатқа ие. Бұл ұйымдарды үнемі өзгерістер енгізуге мәжбүр етеді. Өзгерістерді тиімді басқару – ұйымның өміршеңдігінің негізгі шарттарының бірі.

Өзгерістерді басқару процесі бірнеше кезеңнен тұрады: қажеттілікті анықтау, жоспарлау, енгізу және нәтижені бағалау. Әрбір кезеңде қызметкерлердің қатысуы маңызды, себебі олардың қолдауы өзгерістің табысты жүзеге асуына әсер етеді. Көп жағдайда қызметкерлер өзгерістерге қарсы болады. Бұл белгісіздік пен қауіптен туындайды. Сондықтан ұйым басшылығы өзгерістердің маңызын түсіндіріп, ашық коммуникация жүргізуі қажет. Сонымен қатар, қызметкерлерді оқыту және жаңа жағдайларға бейімдеу де маңызды рөл атқарады.

Тиімді өзгерістерді басқару ұйымның икемділігін арттырып, оның ұзақ мерзімді дамуына мүмкіндік береді.

4. Адами капиталды дамыту

Адами капитал қазіргі ұйымдардың ең маңызды ресурсы болып табылады. Қызметкерлердің білім деңгейі, кәсіби дағдылары және тәжірибесі ұйымның табысты қызмет етуіне тікелей әсер етеді. Сондықтан ұйымдар қызметкерлерді дамытуға ерекше көңіл бөледі. Бұл оқыту бағдарламаларын ұйымдастыру, біліктілікті арттыру курстарын өткізу және жаңа дағдыларды меңгеруге жағдай жасау арқылы жүзеге асырылады.

Қазіргі уақытта цифрлық дағдылар ерекше маңызға ие. Ақпараттық технологияларды меңгеру, деректермен жұмыс істеу және аналитикалық ойлау қабілеті қызметкерлер үшін қажетті талаптарға айналды.

Сонымен қатар, “өмір бойы оқу” (lifelong learning) тұжырымдамасы кеңінен таралуда. Бұл қызметкерлердің үнемі білімін жаңартып, жаңа дағдыларды меңгеруін білдіреді. Мұндай тәсіл ұйымның инновациялық дамуына ықпал етеді.

5. Ұйымдастырушылық мінез-құлық және корпоративтік мәдениет

Ұйымдағы корпоративтік мәдениет қызметкерлердің мінез-құлқына және олардың жұмысқа деген қатынасына тікелей әсер етеді. Күшті корпоративтік мәдениет ұйым ішінде жағымды психологиялық климат қалыптастырады.

Корпоративтік мәдениет ұйымның құндылықтарын, нормаларын және дәстүрлерін қамтиды. Бұл қызметкерлердің ортақ мақсаттарға ұмтылуына ықпал етеді және ұйымның біртұтастығын қамтамасыз етеді.

Ұйымдастырушылық мінез-құлық қызметкерлердің жұмыс орнындағы әрекеттерін зерттейді. Бұл бағыт арқылы ұйым қызметкерлердің қажеттіліктерін анықтап, тиімді басқару шешімдерін қабылдай алады.

Тиімді корпоративтік мәдениет қызметкерлердің мотивациясын арттырып, олардың ұйымға деген адалдығын күшейтеді. Нәтижесінде ұйымның жалпы тиімділігі артады.

6. Персоналды ынталандыру және тарту

Қазіргі еңбек нарығында білікті мамандарды тарту және ұстап қалу ұйымдар үшін маңызды міндеттердің бірі болып табылады. Сондықтан мотивация жүйесін жетілдіру қажеттілігі туындайды.

Материалдық ынталандыру (жалақы, бонус, сыйақы) маңызды болғанымен, қазіргі жағдайда материалдық емес факторлар да үлкен рөл атқарады. Оларға қызметкерлерді мойындау, мансаптық өсу мүмкіндігі, қолайлы жұмыс ортасы және икемді жұмыс шарттары жатады.

Қашықтан жұмыс істеу, гибридті формат және икемді жұмыс кестесі қызметкерлер үшін маңызды артықшылықтарға айналды. Сонымен қатар, жұмыс пен жеке өмір арасындағы тепе-теңдік (work-life balance) сақтау да үлкен мәнге ие. Қызметкерлердің қажеттіліктерін ескеретін ұйымдар оларды ұзақ уақыт ұстап қалып, жоғары нәтижелерге қол жеткізе алады.

Қорытындылай келе, қазіргі жағдайда ұйымдар мен адами капиталды басқару жүйесі айтарлықтай өзгерістерге ұшырауда. Ұйымдардың табысты дамуы икемді басқару құрылымдарын енгізу, жаңа көшбасшылық тәсілдерін қолдану және өзгерістерді тиімді басқаруға байланысты.Адами капитал ұйымның негізгі стратегиялық ресурсы ретінде қарастырылып, қызметкерлердің білімі мен дағдыларын дамыту маңызды рөл атқарады. Сонымен қатар, тиімді мотивация жүйесі мен қолайлы корпоративтік мәдениет қалыптастыру ұйымның бәсекеге қабілеттілігін арттырады.Жалпы алғанда, заманауи ұйымдар үшін басты міндет – адами капиталды тиімді пайдалану және оны дамыту арқылы тұрақты нәтижеге қол жеткізу.

Әдебиеттер:

1. Армстронг М. Адами ресурстарды басқару практикасы – Алматы: Экономика, 2019.
2. Друкер П. Менеджмент негіздері – Алматы: Білім, 2018.
3. Роббинс С., Джадж Т. Ұйымдастырушылық мінез-құлық – Алматы: Экономика, 2020.
4. Портер М. Бәсекелік стратегия – Алматы: ЖШС «Жаңа ғасыр», 2017.

ӘӨЖ: 005.95/.96:005.591.6

АДАМИ КАПИТАЛДЫ БАСҚАРУДЫҢ ИННОВАЦИЯЛЫҚ ТӘСІЛДЕРІ ЖӘНЕ ОЛАРДЫҢ ҰЙЫМ ТИІМДІЛІГІНЕ ӘСЕРІ

Қазиханова І. А. Менеджмент ББББ студенті
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті,
Ақтау, Қазақстан
E-mail: inju020@gmail.com

Аңдатпа: Бұл мақалада адами капиталды басқарудың заманауи инновациялық тәсілдері және олардың ұйым тиімділігіне тигізетін әсері қарастырылады. Қазіргі цифрландыру дәуірінде ұйымдардың бәсекеге қабілеттілігі көбіне қызметкерлердің біліктілігіне, шығармашылық қабілетіне және мотивация деңгейіне байланысты екендігі анықталды. Мақалада адами капиталды басқарудағы цифрлық технологиялар, деректерге негізделген шешім қабылдау, икемді басқару модельдері және қызметкерлер тәжірибесін жақсарту әдістері талданады. Сонымен қатар, инновациялық тәсілдердің ұйым өнімділігіне, тиімділігіне және стратегиялық дамуына әсері ғылыми тұрғыда негізделеді.

Түйін сөздер: адами капитал, басқару, инновация, цифрландыру, HR-технологиялар, ұйым тиімділігі, мотивация, өнімділік, деректерге негізделген басқару

Қазіргі жаһандану және цифрландыру жағдайында ұйымдардың табысты дамуы көбінесе адами капиталды тиімді басқаруға тәуелді. Адами капитал - бұл қызметкерлердің білімі, дағдылары, тәжірибесі және олардың ұйымға қосатын құндылығы [1].

Инновациялық тәсілдер адами капиталды басқарудың жаңа деңгейін қалыптастырып, ұйымдардың тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді [2].

Адами капиталды басқару - бұл қызметкерлерді іріктеу, дамыту, ынталандыру және олардың әлеуетін барынша тиімді пайдалану процесі [3].

Зерттеулерге сәйкес, адами капитал ұйымның стратегиялық ресурсы болып табылады және оның тиімді басқарылуы ұйым табысына тікелей әсер етеді [4].

Адами капиталды басқарудың инновациялық тәсілдері

1. Цифрлық HR-технологияларды қолдану

Қазіргі таңда HR-саласында жасанды интеллект, Big Data және автоматтандыру кеңінен қолданылуда [5]. Бұл технологиялар кадрларды басқару процесін жеңілдетіп, шешім қабылдаудың дәлдігін арттырады.

2. Деректерге негізделген басқару (Data-driven HR)

Деректерге негізделген басқару ұйымға қызметкерлердің мінез-құлқын талдауға және тиімді шешім қабылдауға мүмкіндік береді [6].

3. Қашықтан және икемді жұмыс форматтары

Икемді жұмыс форматтары қызметкерлердің өнімділігі мен қанағаттануын арттыратыны дәлелденген [7].

4. Қызметкерлер тәжірибесін жақсарту

Қызметкерлер тәжірибесіне назар аудару ұйымдағы корпоративтік мәдениетті нығайтады және кадр тұрақтылығын қамтамасыз етеді [8].

5. Үздіксіз оқыту және дамыту

Үздіксіз оқыту ұйымның инновациялық дамуына ықпал етеді және қызметкерлердің кәсіби деңгейін арттырады [9].

Инновациялық тәсілдердің ұйым тиімділігіне әсері

Ғылыми зерттеулер көрсеткендей, инновациялық HR тәсілдері:

- еңбек өнімділігін арттырады
- қызметкерлер мотивациясын күшейтеді
- ұйымның бәсекеге қабілеттілігін жоғарылатады [10]
- Қиындықтар мен мәселелер

Инновациялық тәсілдерді енгізу барысында ұйымдар өзгерістерге қарсылық және технологиялық қиындықтармен бетпе-бет келеді [11].

Қорыта келе, адами капиталды басқарудың инновациялық тәсілдері ұйымның тұрақты дамуы мен бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ететін негізгі факторлардың бірі болып

табылады. Заманауи ұйымдар үшін қызметкерлер тек еңбек ресурсы ғана емес, сонымен қатар стратегиялық маңызды актив ретінде қарастырылады.

Цифрлық HR-технологияларды енгізу, деректерге негізделген басқару, икемді жұмыс форматтарын дамыту және қызметкерлер тәжірибесіне көңіл бөлу - ұйым тиімділігін арттырудың маңызды бағыттары екені анықталды. Бұл тәсілдер еңбек өнімділігін арттырып қана қоймай, қызметкерлердің мотивациясын күшейтіп, ұйымға деген адалдығын жоғарылатады.

Сонымен қатар, адами капиталды тиімді басқару инновациялық ойлау мен креативтілікті дамытуға ықпал етіп, ұйымның ұзақ мерзімді стратегиялық мақсаттарына жетуіне мүмкіндік береді. Дегенмен, бұл үдерісті жүзеге асыру барысында технологиялық өзгерістерге бейімделу, қызметкерлерді қайта оқыту және басқару мәдениетін трансформациялау қажеттілігі туындайды.

Осыған байланысты, ұйымдар адами капиталды басқаруда кешенді және жүйелі тәсілді қолдануы тиіс. Болашақта цифрландыру мен жасанды интеллекттің дамуы HR саласына жаңа мүмкіндіктер әкеліп, адами капиталды басқарудың тиімділігін одан әрі арттырады.

Әдебиеттер:

1. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. - Chicago: University of Chicago Press, 1993.
2. Armstrong M. Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice. - London: Kogan Page, 2020.
3. Dessler G. Human Resource Management. - Pearson, 2021.
4. Schultz T. W. Investment in Human Capital // American Economic Review, 1961.
5. Stone D. et al. The Influence of Technology on HR Practices // Human Resource Management Review, 2015.
6. Marler J., Boudreau J. An Evidence-Based Review of HR Analytics // International Journal of HR Management, 2017.
7. Bloom N. et al. Does Working from Home Work? // Quarterly Journal of Economics, 2015.
8. Morgan J. The Employee Experience Advantage. - Wiley, 2017.
9. Noe R. Employee Training and Development. - McGraw-Hill, 2020.
10. Pfeffer J. Competitive Advantage Through People. - Harvard Business School Press, 1998.
11. Kotter J. Leading Change. - Harvard Business Review Press, 2012.

ӘӨЖ: 005.32

ҚАЗІРГІ ҰЙЫМДАРДАҒЫ КӨШБАСШЫЛЫҚТЫҢ ЖАҢА МОДЕЛЬДЕРІ

Нұрбаулы Н., Менеджмент ББББ студенті
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті,
Ақтау, Қазақстан nurbauly.05@icloud.com

Аңдатпа. Мақалада қазіргі ұйымдардағы көшбасшылықтың трансформациясы, жаңа басқару модельдерінің ерекшеліктері және олардың ұйым тиімділігіне әсері қарастырылады. Зерттеу нәтижелері көрсеткендей, заманауи көшбасшылық тәсілдері икемділікке, инновацияға және адам капиталына негізделеді.

Түйін сөздер: көшбасшылық, трансформациялық көшбасшылық, agile, цифрлық

басқару, адам капиталы, инновация.

Қазіргі жаһандық экономика жағдайында ұйымдар тұрақсыздық, технологиялық өзгерістер және жоғары бәсекелестік қысымында жұмыс істейді. Бұл жағдайлар дәстүрлі басқару тәсілдерінің тиімділігін төмендетіп, көшбасшылықтың жаңа модельдерін енгізуді талап етеді. Заманауи көшбасшы тек басқарушы емес, сонымен қатар өзгерістердің қозғаушы күші және ұйымның стратегиялық дамуын қамтамасыз етуші тұлға болып табылады.

Көшбасшылық — бұл ұйым мақсаттарына жету үшін адамдарға әсер ету процесі. Классикалық теорияларда көшбасшылық билік пен бақылауға негізделсе, қазіргі теориялар ынталандыру, сенім және серіктестікке басымдық береді.

Қазіргі зерттеулер көшбасшылықтың келесі тенденцияларын көрсетеді:

- басқарудың демократияланuы
- командалық жұмысқа көшу
- адам капиталын дамытуға басымдық беру

1. Көшбасшылықтың теориялық негіздері

Көшбасшылық — бұл ұйым мақсаттарына жету үшін адамдарға әсер ету процесі. Классикалық теорияларда көшбасшылық билік пен бақылауға негізделсе, қазіргі теориялар ынталандыру, сенім және серіктестікке басымдық береді.

Қазіргі зерттеулер көшбасшылықтың келесі тенденцияларын көрсетеді: басқарудың демократиялануы, командалық жұмысқа көшу,адам капиталын дамытуға басымдық беру.

Көшбасшылық — бұл ұйым мақсаттарына жету үшін адамдарға әсер ету процесі. Классикалық теорияларда көшбасшылық билік пен бақылауға негізделсе, қазіргі теориялар ынталандыру, сенім және серіктестікке басымдық береді.

Қазіргі зерттеулер көшбасшылықтың келесі тенденцияларын көрсетеді: басқарудың демократиялануы,командалық жұмысқа көшу, адам капиталын дамытуға басымдық беру.

2. Қазіргі көшбасшылықтың негізгі модельдері

2.1 Трансформациялық көшбасшылық . Бұл модель қызметкерлерді шабыттандыру және ұйымдық өзгерістерді тиімді басқаруға бағытталған. Негізгі сипаттары: ортақ көзқарас қалыптастыру, инновацияны қолдау, қызметкерлердің әлеуетін дамыту

2.2 Қызмет етуші көшбасшылық (Servant Leadership**)**

Қызмет етуші көшбасшылық – бұл ұйымдағы басқару тәсілі, онда көшбасшы өзінің жеке мүддесінен бұрын қызметкерлердің қажеттіліктерін, дамуын және әл-ауқатын бірінші орынға қояды. Бұл модельдің негізгі мақсаты – адамдарды дамыту арқылы ұйымның жалпы тиімділігін арттыру. Яғни, көшбасшы бұйрық беруші емес, керісінше қолдаушы, бағыттаушы және командаға қызмет етуші рөлін атқарады.Қызмет етуші көшбасшылықтың басты ерекшелігі – сенімге, ашық коммуникацияға және өзара құрметке негізделуі. Мұндай көшбасшы қызметкерлердің пікірін тыңдап, олардың кәсіби және жеке дамуына жағдай жасайды. Нәтижесінде ұйым ішінде жағымды психологиялық климат қалыптасып, қызметкерлердің мотивациясы мен ұйымға деген адалдығы артады.

3. Жаңа көшбасшылық модельдерінің тиімділігі

Жаңа көшбасшылық модельдері қазіргі ұйымдардың тиімді жұмыс істеуінде маңызды рөл атқарады. Олар ұйымдарға сыртқы ортадағы өзгерістерге жылдам бейімделуге мүмкіндік береді. Нарықтағы тұрақсыздық пен бәсекелестіктің күшеюі жағдайында икемді басқару тәсілдері ұйымның өміршеңдігін қамтамасыз етеді. Сонымен қатар, бұл модельдер қызметкерлердің мотивациясын арттыруға ықпал етеді. Қызметкерлер өзін ұйымның маңызды бөлігі ретінде сезінгенде, олардың еңбек өнімділігі мен жауапкершілігі жоғарылайды. Мұндай тәсіл ұйым ішінде сенімге негізделген корпоративтік мәдениетті қалыптастырады.

4. Қазіргі ұйымдардағы қолдану ерекшеліктері

Қазіргі ұйымдар тәжірибесінде бір ғана көшбасшылық моделін қолдану сирек кездеседі. Көп жағдайда ұйымдар бірнеше модельді біріктіріп, жағдайға байланысты икемді түрде пайдаланады. Бұл тәсіл басқарудың тиімділігін арттыруға және әртүрлі міндеттерді оңтайлы шешуге мүмкіндік береді. Мысалы, цифрлық компаниялар көбінесе agile және цифрлық көшбасшылықты қатар қолданады. Бұл оларға өзгерістерге тез жауап беруге, инновацияларды жылдам енгізуге және деректерге негізделген шешім қабылдауға жағдай жасайды.

Қазіргі ұйымдарда көшбасшылықтың жаңа модельдері басқару тиімділігінің негізгі факторы болып табылады. Трансформациялық, agile, цифрлық және инклюзивті көшбасшылық тәсілдерін үйлестіру ұйымдардың бәсекеге қабілеттілігін арттырады. Болашақта көшбасшылық одан әрі икемді, технологиялық және адамға бағытталған сипатқа ие болады.

Әдебиеттер:

1. Call SatoBass, B. M. Leadership and Performance Beyond Expectations
2. Northouse, P. G. Leadership: Theory and Practice
3. Drucker, P. Management Challenges for the 21st Century
4. Goleman, D. Leadership That Gets Results
5. Kotter, J. Leading Change

ӘОЖ: 35:005.95/.96

ЖАС МАМАНДАРДЫҢ МЕМЛЕКЕТТІК ЖӘНЕ ЖЕРГІЛІКТІ БАСҚАРУДАҒЫ РӨЛІ МЕН ДАМУ ПЕРСПЕКТИВАЛАРЫ

Орақбаева Мереке , Мемлекеттік және жергілікті басқару ББББ студенті
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті,
Ақтау, Қазақстан

Аңдатпа. Мақалада жас мамандардың мемлекеттік және жергілікті басқарудағы маңызы, олардың қоғам мен билік арасындағы көпір ретіндегі рөлі қарастырылады. Жас мамандардың кәсіби дамуы, біліктілігін арттыру жолдары, мемлекеттік басқару жүйесіне жаңашыл көзқарастар енгізу мүмкіндіктері талданады. Сонымен қатар, олардың еңбек нарығындағы орнын нығайту және мансаптық өсу перспективалары көрсетілген.

Мақала практикалық ұсыныстар мен зерттеулерге сүйене отырып жас мамандардың әлеуетін тиімді пайдалану жолдарын сипаттайды. Жас мамандардың рөлі, олардың кәсіби дамуы, мансаптық өсу жолдары қазіргі әкімшілік жүйенің тиімділігіне тікелей әсер етеді.

Түйін сөздер: жас мамандар, мемлекеттік басқару, жергілікті басқару, кәсіби даму, мансап перспективалары, мемлекеттік қызмет

Қазіргі қоғамда мемлекеттік және жергілікті басқару саласы динамикалық дамып келеді. Мемлекеттік қызметтің тиімділігі көбінесе кәсіби кадрлардың сапасына байланысты. Осы орайда жас мамандар ерекше рөл атқарады, себебі олар жаңа идеялар мен технологияларды енгізуге, әкімшілік үрдістерді жетілдіруге қабілетті. Жас мамандардың білімі, кәсіби дайындығы және еңбек тәжірибесі мемлекеттік және жергілікті басқарудағы сапалы шешім қабылдауға ықпал етеді. Сонымен қатар, жас мамандар халықпен тиімді

байланыс орнатып, мемлекеттік бағдарламаларды іске асыруда белсенділік танытады. Олардың белсенділігі жаңа басқару әдістерін енгізуге, әкімшілік шешімдерді жақсартуға мүмкіндік береді.

1. Инновация мен жаңа тәсілдер енгізу – жас мамандар заманауи технологияларды, цифрлық жүйелерді, электронды қызмет көрсетуді енгізуге атсалысады. Осы арқылы мемлекеттік қызметтің сапасы артып, әкімшілік үрдістер жылдам және тиімді жүзеге асады.
2. Қоғаммен байланыс орнату – жастар азаматтық белсенділікті арттыруда, тұрғындардың қажеттіліктерін анықтауда маңызды рөл атқарады. Бұл мемлекеттік органдар мен халық арасындағы сенімділікті нығайтады.
3. Мемлекеттік бағдарламаларды жүзеге асыру – жас мамандар әлеуметтік, экономикалық және құқықтық жобаларды іске асыруда негізгі күш болып табылады. Олардың идеялары жаңа саясатты қалыптастыруға ықпал етеді.
4. Кадрлық резервтің қалыптасуы – болашақ басшылар мен әкімшілердің негізі жас мамандар арасынан шығады. Олардың кәсіби өсуі және тәжірибесі мемлекеттік басқарудың тұрақтылығын қамтамасыз етеді.

1. Кәсіби дамуды қолдау – тренингтер, курстар, магистратура және тағылымдамалар арқылы жастардың біліктілігін арттыру. Бұл олардың мемлекеттік және жергілікті басқарудағы тиімділігін арттырады.
2. Мансаптық өсу – жас мамандар жоғары лауазымдарға өтуге, жобаларды басқаруға мүмкіндік алады. Бұл олардың мотивациясын күшейтіп, кәсіби дамуын тездетеді.
3. Цифрлық басқару саласындағы перспектива – жас мамандар жаңа технологияларды енгізу арқылы мемлекеттік басқаруды тиімді етеді. Цифрлық платформалар мен электронды қызмет көрсету халыққа қолжетімділікті арттырады.
4. Жаңа идеялар мен саясатты қалыптастыру – жастардың аналитикалық ойлау қабілеті мемлекеттік шешімдердің сапасын арттыруға ықпал етеді. Олардың ұсыныстары әкімшілік процестерді жаңарту мен тиімді басқаруға мүмкіндік береді.

Жас мамандар мемлекеттік және жергілікті басқарудағы маңызды ресурс болып табылады. Олардың кәсіби дамуы мен шығармашылық қабілеттерін тиімді пайдалану арқылы мемлекеттік қызмет сапасы, тұрғындарға қызмет көрсету және басқару жүйесінің тиімділігі артады. Мемлекеттік органдар мен жергілікті әкімдіктер жас мамандарға арналған қолайлы жағдайлар жасау арқылы кадрлық резервді нығайтып, болашақтағы басқару жүйесін тұрақты дамытуға үлес қоса алады. Сонымен қатар, жас мамандардың белсенділігі, инновациялық идеялары және кәсіби дағдылары елдің әлеуметтік-экономикалық дамуына және мемлекеттік қызметтің сапасын арттыруға үлкен мүмкіндік береді.

Әдебиеттер:

1 Казахстан на пути к зелёной экономике: аналитический обзор / Казахстанский институт стратегических исследований при Президенте Республики Казахстан. Астана, 2024. URL: https://kisi.kz/ru/kazahstan-na-puti-k-zelenoj-ekonomike/
2. Зелёная экономика: реалии и перспективы в Казахстане: аналитический отчёт / Акционерное общество «Самрук-Казына». Нур-Султан, 2018. URL: https://sk.kz/upload/iblock/3f5/3f5f8e2087688517bcc667eeebc82630.pdf
3. Концепция по переходу Республики Казахстан к «зелёной экономике»: полный текст / Институт геополитических и технико-правовых конфликтов. URL: https://igtipc.org/wp-content/uploads/2024/07/Koncep-po-pereh.k-zel.ekon.pdf

ӘОЖ: 005.95/.96:004

ТЕХНОЛОГИЯЛЫҚ ӨЗГЕРІСТЕР ЖАҒДАЙЫНДАҒЫ ТАЛАНТТАР МЕН ҚҰЗЫРЕТТЕРДІ БАСҚАРУ

Байталасов М.С.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті
Ақтау, Қазақстан
e-mail: medet.aktau@mail.ru

Андатпа. Мақалада технологиялық өзгерістер жағдайындағы таланттар мен құзыреттерді басқарудың заманауи тәсілдері кешенді түрде қарастырылады. Цифрлық трансформация кезеңінде персоналдың бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ету үшін стратегиялық талант-менеджментті дамытудың негізгі бағыттары талданады. Зерттеу барысында Skills-based талант-менеджмент үлгісі, HR Tech технологияларын енгізу тәжірибесі, сондай-ақ Upskilling және Reskilling бағдарламаларын іске асырудың халықаралық және отандық озық үлгілері қарастырылады. Зерттеу нәтижелері бойынша ұйымдарда адами капиталды тиімді басқарудың практикалық үлгісі ұсынылады. Мақала EMBA бағдарламасы шеңберінде жүргізілген зерттеу жұмысының нәтижесі болып табылады.

Түйінді сөздер: талант-менеджмент, құзыреттер, цифрлық трансформация, адами капитал, HR-стратегия, кәсіби даму, Upskilling, Reskilling, People Analytics.

Қазіргі таңда жаһандық экономика жылдамдықпен өзгеріп жатқан технологиялық ортаны басынан кешіруде. Жасанды интеллект, робототехника және үлкен деректер аналитикасы сияқты технологиялардың дамуы еңбек нарығының құрылымын түбегейлі қайта қалыптастыруда. Осы жағдайда кәсіпорындардың бәсекеге қабілеттілігі, олардың таланттарды тартып, дамытып, сақтап қала алу қабілетімен, сондай-ақ қызметкерлердің жаңа цифрлық дәуірге сай болатын құзыреттерін үздіксіз жаңартып отыруымен анықталады. Таланттарды басқару (Talent Management) ұғымы бастапқыда 1990-шы жылдардың соңында McKinsey консалтингтік компаниясының зерттеушілері Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс және Б. Экселрод "таланттар үшін соғыс" (war for talent) концепциясын ұсынған кезден бері кеңінен таралды [1]. Сол кезден бергі 30 жылда бұл ұғым мазмұны жағынан да, тәжірибелік қолданысы жағынан да айтарлықтай кеңіді. Бүгінгі таңда таланттарды басқару тек жалдаумен шектелмей, үздіксіз оқыту мен жұмыстан кетуді қоса алғандағы бүкіл қызметкер өмірлік циклін (Employee Lifecycle) қамтиды.

Зерттеу жұмысы аясында Қазақстан жағдайына байланысты стратегиялық HR-менеджменттің жаңа тәсілдерін анықтау мен ұйымдарда таланттарды дамытудың тиімді үлгілерін зерттеу өзекті болып отыр. Осыған байланысты осы мақалада технологиялық өзгерістер жағдайындағы таланттар мен құзыреттерді басқарудың теориялық-практикалық аспектілері жан-жақты талданады.

Зерттеудің мақсаты - технологиялық өзгерістер жағдайында ұйымдардағы таланттар мен құзыреттерді тиімді басқарудың негізгі тәсілдері мен заманауи үрдістерін анықтау, сонымен қатар Қазақстан кәсіпорындары үшін практикалық тәсілдерін ұсыну.

Зерттеу барысында мынадай міндеттер қойылды: таланттарды басқарудың заманауи теориялық тәсілдерін жүйелеу; технологиялық өзгерістердің HR-функцияларына әсерін талдау; халықаралық озық тәжірибені зерделеу; Қазақстан кәсіпорындарының нақты жағдайына сай ұсынымдар әзірлеу.

Зерттеу барысында талдау, салыстырмалы зерттеу және синтез сияқты жалпы ғылыми әдістер, сондай-ақ озық шетелдік және отандық ұйымдардың HR-тәжірибесіне шолу жасалды. Зерттеу жұмысы отандық және шетелдік ғалымдардың еңбектері, халықаралық консалтингтік компаниялардың (McKinsey, Deloitte, World Economic Forum) есептері мен Қазақстан кәсіпорындарының деректеріне сүйенеді.

Технологиялық өзгерістер еңбек нарығына сандық ғана емес, сапалық өзгерістерді алып келуде. McKinsey Global Institute зерттеуіне сәйкес, 2030 жылға қарай қазіргі жұмыс орындарының 30%-дан астамы автоматтандыруға ұшырауы мүмкін [2]. Бұл дерек ұйымдарды таланттарды басқарудың жаңа парадигмасына өтуге мәжбүр етеді.

Дәстүрлі жұмыс орнына немесе лауазымға бағдарланған HR-тәсілдің орнына, бүгінгі күннің жетекші ұйымдары қызметкерлердің нақты дағдылары мен икемділігін бағалауды бірінші орынға қоюда. Skills-based Talent Management (SBTM) тәсілі ұйымдардың қызметкерлерді белгілі бір лауазымдағы ережелер жиынтығымен емес, олардың нақты икемдері мен мүмкіндіктері тұрғысынан бағалауына мүмкіндік береді. World Economic Forum-ның 2023 жылғы "Жұмыс орындарының болашағы" есебі 2027 жылға дейін компаниялардың 69%-ы оқыту мен дамытуды өзінің негізгі инвестициялық бағытына айналдыратынын болжайды [3].

SBTM тәсілінің практикалық артықшылықтары: ұйымдағы дағды алшақтығын нақты анықтауға мүмкіндік береді. Жұмысқа қабылдау процесін тездетіп, сапасын арттырады, жеке даму жоспарларын нақты деректерге негіздеуге жол ашады.

Қазіргі кезде жетекші ұйымдар таланттарды іріктеуде, ынталандыруда және дамытуда деректерге негізделген шешімдер қабылдайды. People Analytics платформаларын пайдалану HR-функцияларды стратегиялық деңгейге шығаруға мүмкіндік береді. Нарықта Workday, SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud сияқты кешенді HR Tech платформалары кеңінен таралуда.

People Analytics-тің негізгі қолданыс салалары мынадай: жұмысқа қабылдауды оңтайландыру (AI негізіндегі іріктеу, жалған жарнамаларды тестілеу); қызметкерлерді ұстап қалуды болжау (attrition prediction модельдері); өнімділікті бағалауда субъективтілікті азайту; еңбек ақы теңдігін (pay equity) талдау. IBM компаниясы AI негізіндегі болжамды аналитиканы пайдалана отырып, қызметкерлер айналымын 25%-ға азайтқан [4]. Deloitte зерттеуіне сәйкес, People Analytics мүмкіндіктерін белсенді дамытқан ұйымдар өздерінің бизнес нәтижелерін жақсарту ықтималдығы 2 есе жоғары екенін көрсетеді [5].

Алайда, HR Tech енгізу бірқатар қиындықтармен де байланысты. Бұл қиындықтар: деректер сапасы мен толықтығын қамтамасыз ету; қызметкерлердің жеке деректерін қорғау (GDPR және ұлттық заңнама); алгоритмдік бейімділік (algorithmic bias) қаупі; HR мамандарының сандық сауаттылығын арттыру қажеттілігі сияқты мәселелерді қамтиды.

Технологиялық өзгерістерге бейімделу үшін ұйымдар ішкі таланттарды дамытуды сыртқы жалдаудан артық санауда. Upskilling (бар дағдыларды жетілдіру) және Reskilling (мүлде жаңа дағдыларды игеру) бағдарламалары бүгінгі таңда HR-стратегиясының өзегіне айналуда.

Amazon компаниясының тәжірибесі осы мәселеде айқын үлгі болып табылады: компания 700 миллион доллар инвестиция жасап, 100 000-нан астам қызметкерін жаңа технологиялық лауазымдарға дайындаған. Бұл бағдарлама компанияның ішкі еңбек нарығы икемділігін айтарлықтай арттырып, сыртқы жалдауға кеткен шығынды едәуір қысқартқан [6]. Тағы бір озық үлгі - AT&T телекоммуникациялық компаниясы: ол 1 миллиард доллар инвестиция арқылы 100 000-нан астам қызметкерін бағдарламалауға, деректер аналитикасына және желілік инфрақұрылым менеджментіне қайта даярлаған.

Upskilling/Reskilling бағдарламаларының тиімділігін арттыру үшін мынадай факторларды ескеру маңызды: оқыту мазмұнын нақты бизнес-мақсаттармен байланыстыру; өзін-өзі бағыттайтын (self-directed) оқытуды ынталандыру; микро-оқыту (micro-learning) форматтарын пайдалану; менторинг пен коучингті оқыту процесіне кіріктіру; бағдарламаның ROI-ын (инвестициядан қайтымын) бақылау.

Қазақстан экономикасының цифрлық трансформациясы аясында IT-мамандар, деректер аналитиктері, кибер-қауіпсіздік сарапшылары, AI инженерлері сияқты жоғары технологиялық қызметкерлерге сұраныс артуда. "Цифрлы Қазақстан" мемлекеттік бағдарламасы шеңберінде елімізде цифрлық экономиканы дамытуға 2018-2022 жылдары 169 млрд теңге бөлінді.

Алайда, ЖОО-дан шыққан маман мен еңбек нарығының нақты талаптары арасындағы алшақтық - біздің елде шешілуді күтетін негізгі мәселе болып қалуда. Қазақстандық зерттеулер бойынша IT және цифрлық экономика саласындағы маман тапшылығы жылдан жылға өсіп отыр. Осыған байланысты бизнес пен білім беру мекемелерінің тығыз ынтымақтастығы, дуалды оқыту жүйесін дамыту, өндірістік практикалардың сапасын арттыру сияқты шаралар ерекше маңызға ие болады.

Қазақстан кәсіпорындарында талант-менеджментті дамытудың тағы бір өзекті мәселесі - корпоративтік мәдениет пен ұйымдастырушылық оқытуды жетілдіру. Отандық зерттеулер үлкен кәсіпорындардың HR-бөлімдері стратегиялық рөл атқарудың орнына көбіне административтік функцияларды орындайтынын көрсетеді. Осы жағдайды өзгерту үшін CHRO (Chief Human Resources Officer) лауазымын директорлар кеңесі деңгейіне шығару, HR маманының бизнес-серіктес (HR Business Partner) ретіндегі рөлін нығайту қажет.

Технологиялық өзгерістер жағдайындағы таланттар мен құзыреттерді басқару - бүгінгі кезеңде стратегиялық бәсекелестік артықшылықтың басты факторларының бірі болып табылады. Жүргізілген зерттеу нәтижесінде мынадай тұжырымдар жасалды.

Бірінші, Skills-based Talent Management тәсілі дәстүрлі лауазымдық иерархияның орнына дағдылар мен икемдерді дамытуды ұйымдастырудың тиімді жолы болып табылады. Ол ұйымдардың цифрлық трансформациясы кезінде адами капиталдың икемділігін қамтамасыз етеді.

Екінші, People Analytics және HR Tech платформалары HR-функциясын деректерге негізделген стратегиялық шешімдер қабылдаудың орталығына айналдыруға мүмкіндік береді. Алайда, деректер қауіпсіздігі мен алгоритмдік бейімділік мәселелеріне жеткілікті назар аудару қажет.

Үшінші, Upskilling/Reskilling бағдарламалары технологиялық өзгерістер кезінде ішкі таланттарды сақтап, дамытудың ең тиімді жолы болып табылады. Бұл бағдарламалар инвестиция ретінде қаралып, олардың нәтижелері нақты көрсеткіштер арқылы өлшенуі тиіс.

Қазақстан кәсіпорындары үшін ұсынымдар: таланттарды дамытуды ұзақмерзімді стратегиялық инвестиция ретінде қарастырып, бюджет бөлуді арттыру; HR-функцияларын деректер аналитикасы мен цифрлық технологияларға негіздеу; бизнес пен жоғары оқу орындарының ынтымақтастығын нығайту; CHRO лауазымын стратегиялық деңгейге шығару. Жалпы, бұл зерттеу адами капиталды тиімді басқару арқылы ұйымдардың орнықты дамуын қамтамасыз ету мәселесіне теориялық және практикалық үлес қосады деп есептейміз.

Әдебиеттер:

1. Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. The War for Talent. - Boston: Harvard Business School Press, 2001. 200 б.
2. McKinsey Global Institute. McKinsey & Company, 2021. 148 б.
3. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. Geneva: WEF, 2023. 295 б.

4. Guenole N., Ferrar J., Feinzig S. The Power of People: Learn How Successful Organizations Use Workforce Analytics to Improve Business Performance. FT Press, 2017. 272 б.
5. Deloitte. Global Human Capital Trends 2023: New Fundamentals for a Boundaryless World. Deloitte Insights, 2023. 112 б.
6. Ulrich D., Dulebohn J.H. Are we there yet? What's next for HR/ Human Resource Management Review. 2015. №25 (2). 188–204 б.
7. Нурланова Н.К., Сейткали Е.М. Цифрлық трансформация жағдайындағы адами капиталды дамыту ҚазЭУ Хабаршысы. 2022. №3. 4–45 б.

УДК 005.21:005.95/.96:37:001.895

STRATEGIC TALENT DEVELOPMENT IN UNIVERSITY ECOSYSTEMS OF THE TURKIC WORLD: A TRANSNATIONAL OPEN INNOVATION APPROACH

Satpayeva A., Kondudayeva N., Shalkarova A.
Scientific supervisor- Phd Pernebekkyzy N.
Sh. Yessenov Caspian State University of technology and engineering
Aktau, Kazakhstan
tnurgul888@gmail.com

Abstract. Amid intensifying global competition in higher education and the growing importance of regional cooperation, universities across the Turkic world are increasingly challenged by talent outflows, limited cross-border research integration, and insufficient alignment with innovation-driven economies. Addressing these issues requires a systemic and forward-looking approach to talent development embedded within transnational academic ecosystems. This paper examines how strategic talent management can be reconceptualized through the lens of open innovation and collaborative governance within the Turkic academic space.

The study integrates perspectives from Strategic Human Resource Management, talent development frameworks, open innovation theory, and ecosystem-based governance models. It analyzes how universities can move beyond isolated institutional strategies toward interconnected, network-oriented approaches that promote knowledge sharing and joint value creation. Using comparative institutional analysis and secondary data from selected universities in Turkic countries, the research evaluates mechanisms such as academic mobility schemes, cross-border doctoral programs, digital HR infrastructures, and university–industry partnerships. The results indicate that embedding open innovation principles into university HR strategies strengthens research collaboration, increases institutional adaptability, and enhances the long-term retention of highly qualified professionals. Furthermore, the development of transnational academic networks contributes to building trust, reducing fragmentation, and fostering collective innovation capacity across the region. Based on these findings, the paper introduces a conceptual framework titled the "Turkic University Talent Network Model," which emphasizes mobility integration, digital coordination, co-creation platforms, and strategic partnerships as foundational pillars of sustainable talent ecosystems. By linking talent management with regional academic integration, this study advances theoretical discussions on university ecosystem development and provides policy-oriented recommendations for strengthening human capital cooperation within the Turkic world.

The global transformation of higher education is increasingly shaped by intensified competition for academic talent, digitalization, and the growing relevance of innovation-driven economies. Universities are no longer confined to national boundaries; instead, they operate within

transnational knowledge systems where collaboration, mobility, and network integration determine institutional sustainability. Within the Turkic world-comprising countries with shared linguistic, cultural, and historical ties - universities face a dual challenge: preventing talent outflows while strengthening regional academic integration.

Despite considerable investments in research infrastructure and mobility programs, fragmentation across national higher education systems remains significant. Institutional strategies often prioritize internal development rather than cross-border ecosystem integration. Consequently, academic mobility flows outward rather than circulatory within the region, weakening collective research capacity. This study argues that sustainable talent development in the Turkic academic space requires a systemic reorientation from institution-centered management to ecosystem-based governance grounded in open innovation principles. By conceptualizing universities as interconnected actors within a transnational innovation network, talent management can evolve from administrative HR practices into a strategic mechanism for regional integration.

The purpose of this article is threefold:

1. To examine the theoretical intersection between strategic human resource management and open innovation in higher education.
2. To assess how transnational academic collaboration can enhance talent retention and research productivity.
3. To propose a conceptual model- the Turkic University Talent Network Model that integrates mobility, digital coordination, and collaborative value creation.

Strategic Human Resource Management (SHRM) emphasizes the alignment of HR practices with long-term organizational goals. In universities, this includes recruitment of highly qualified faculty, development of research competencies, and retention of high-performing scholars. However, traditional HR systems in higher education often remain bureaucratic and nationally oriented, limiting responsiveness to global academic mobility.

Recent scholarship highlights that universities must treat human capital as a strategic resource embedded in knowledge networks rather than confined to institutional boundaries. Talent management in this context extends beyond hiring and promotion; it involves ecosystem positioning, research collaboration capacity, and digital integration. Open innovation theory proposes that organizations benefit from purposive inflows and outflows of knowledge. While initially developed in corporate settings, the concept has become increasingly relevant for universities. Academic institutions engage in open innovation through joint research, co-authored publications, industry partnerships, and shared doctoral supervision.

In regional contexts such as the Turkic world, open innovation offers a framework for overcoming fragmentation. Instead of competing in isolation, universities can create collaborative research clusters, digital knowledge platforms, and shared mobility programs that generate mutual value. Ecosystem governance shifts the analytical focus from individual institutions to networks of interdependent actors. In university ecosystems, these actors include higher education institutions, industry partners, governmental agencies, research councils, and digital infrastructure providers. Effective ecosystem governance requires trust, coordination mechanisms, and shared strategic objectives. In transnational academic environments, governance complexity increases due to regulatory differences, funding asymmetries, and uneven research capacities. Therefore, coordinated talent strategies must operate across multiple institutional and national layers.

This research employs a qualitative comparative design supported by secondary data analysis. The study examines higher education systems and selected universities in Kazakhstan, Turkey and Azerbaijan as representative members of the Turkic academic space.

Data sources include:

- National higher education policy documents;

- University strategic development plans;
- Academic mobility statistics;
- Research collaboration indicators (co-authorship patterns, international projects).

The analysis focuses on four dimensions:

1. Academic mobility structures
2. Cross-border doctoral education models
3. Digital HR and research management systems
4. University–industry cooperation mechanisms

Comparative analysis is used to identify common structural patterns and gaps in transnational talent coordination.

Findings reveal that existing mobility schemes predominantly facilitate outbound mobility toward Western institutions. Intra-regional academic exchange remains limited. While bilateral agreements exist, systematic regional coordination is underdeveloped. Universities with structured mobility integration demonstrate higher collaborative publication rates and stronger joint research participation. This indicates that coordinated mobility contributes to knowledge retention and network density. Digital HR infrastructures differ significantly across institutions. While some universities employ integrated research management platforms, others rely on fragmented administrative systems. The absence of interoperable digital ecosystems limits transparency in talent tracking and research collaboration.

Joint doctoral supervision remains sporadic. Universities that implement co-supervised PhD models show improved research integration and stronger inter-institutional trust. However, regulatory inconsistencies and funding constraints hinder scalability. Industry partnerships are more developed at national levels than transnational ones. Regional innovation clusters remain underutilized as mechanisms for academic talent retention. The findings support the argument that isolated institutional strategies are insufficient for sustainable talent development. Open innovation principles enhance research productivity when embedded in structured network governance.

Embedding ecosystem logic into university HR strategy produces three key outcomes:

1. Increased adaptability to global academic mobility trends
2. Strengthened collective research capacity
3. Enhanced regional academic identity

Transnational talent development reduces duplication of efforts and promotes shared infrastructure investment. However, implementation requires harmonization of policies and digital coordination mechanisms.

Based on the analysis, this study proposes the Turkic University Talent Network Model (TUTNM), structured around four interconnected pillars:

1. Mobility Integration

Development of circulatory mobility systems within the Turkic academic region.

2. Digital Coordination Infrastructure

Creation of interoperable research and HR management platforms.

3. Co-Creation Platforms

Joint research laboratories, doctoral consortia, and thematic innovation clusters.

4. Strategic Partnerships

Institutional alliances supported by regional governance bodies.

The model conceptualizes talent as a shared regional resource rather than a nationally confined asset.

For policymakers:

- Establish a coordinated regional academic mobility fund.
- Harmonize doctoral recognition frameworks.

- Support shared digital research infrastructure.

For university leadership:

- Integrate ecosystem indicators into HR strategy.
- Prioritize co-supervised doctoral programs.
- Develop cross-border industry collaboration platforms.

Sustainable talent development in the Turkic world requires a shift from fragmented institutional approaches toward ecosystem-based governance rooted in open innovation principles. By embedding mobility integration, digital coordination, and collaborative value creation into strategic HR management, universities can strengthen regional research capacity and reduce talent outflows.

The Turkic University Talent Network Model provides a conceptual foundation for rethinking academic talent as a transnational strategic asset. Future research may extend this framework through empirical quantitative analysis and network mapping methodologies.

References:

1. Brouwer, S., & Jansen, J. J. P. (2021). Open innovation and knowledge integration in higher education institutions. Research Policy, 50(9), 104290. https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104290

2. Cai, Y., & Ahmad, I. (2022). From an entrepreneurial university to a sustainable innovation ecosystem: A review of the literature on knowledge exchange. Technological Forecasting and Social Change, 176, 121457. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121457

3. Collings, D. G., McDonnell, A., Mellahi, K., & Schuler, R. (2021). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. Journal of World Business, 56(2), 101189. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101189

4. Cunningham, J. A., Menter, M., & O'Kane, C. (2020). Value creation in the quadruple helix: A micro-level conceptual model of principal investigators as value creators. R&D Management, 50(1), 136–147. https://doi.org/10.1111/radm.12394

5. European Commission. (2021). Open science and research careers: Towards a European framework for research assessment. Publications Office of the European Union.

6. Gomes, L. A. V., Facin, A. L. F., Salerno, M. S., & Ikenami, R. K. (2021). Unpacking the innovation ecosystem construct: Evolution, gaps and trends. Technological Forecasting and Social Change, 136, 30–48. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.009

7. Hazelkorn, E., Coates, H., & McCormick, A. C. (Eds.). (2023). Research handbook on university rankings: Theory, methodology, influence and impact. Edward Elgar Publishing.

8. Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2022). Human resource management and organizational effectiveness: Yesterday and today. Journal of Organizational Effectiveness, 9(3), 321–336. https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2021-0290

9. Knight, J. (2021). Internationalization trends in higher education: Implications for governance and policy. Higher Education Policy, 34(1), 8–24. https://doi.org/10.1057/s41307-020-00191-7

10. OECD. (2022). Education at a glance 2022: OECD indicators. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/3197152b-en

11. Salmi, J. (2021). All around the world: Higher education equity policies across the globe. Brill.

12. Scullion, H., & Collings, D. G. (2022). Global talent management: Past, present and future. Human Resource Management Review, 32(2), 100882. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100882

13. Secundo, G., Rippa, P., Meoli, M., & Del Vecchio, P. (2020). Digital transformation in entrepreneurship education centres: Preliminary evidence from the Italian Contamination Labs network. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 26(7), 1589–1605. https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2019-0618

14. Spender, J. C., Corvello, V., Grimaldi, M., & Rippa, P. (2021). Startups and open innovation: A review of the literature. European Journal of Innovation Management, 24(2), 378–405. https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2019-0362

15. Zhang, J., & Watson, J. (2022). Open innovation capability and university–industry collaboration performance. Technovation, 113, 102420. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102420

УДК 005.95/.96:001.895:378

THE ROLE OF OPEN INNOVATION IN HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Izbasova M., Baimagambetov A.
Scientific supervisor- Phd Pernebekkyzy N.
Sh. Yessenov Caspian State University of technology and engineering
Aktau, Kazakhstan
tnurgul888@gmail.com

Abstract. In the context of rapid digital transformation and globalization, higher education institutions are facing new challenges related to human capital development and knowledge management. Universities must adopt innovative approaches to enhance staff competencies and improve organizational performance. The purpose of this study is to analyze the role of open innovation in the development of human capital within higher education institutions.

The research methodology is based on a mixed-method approach including comparative analysis, survey methods, and statistical analysis. Data were collected from academic staff and administrative employees of universities through structured questionnaires and interviews.

The results of the study demonstrate that open innovation practices significantly improve knowledge exchange, collaborative research, and professional development of university staff. The findings also indicate that digital platforms and cross-institutional partnerships play a crucial role in strengthening human capital.

The study concludes that the implementation of open innovation models can enhance the competitiveness of universities and contribute to sustainable development of the higher education system. Practical recommendations for integrating open innovation strategies into university management are proposed.

Keywords: Open Innovation, Human Capital, Higher Education, Knowledge Management, Digital Transformation.

The modern knowledge economy requires higher education institutions to continuously develop human capital and adopt innovative management practices. Universities are no longer only educational organizations but also key actors in regional and global innovation ecosystems. Human capital plays a fundamental role in improving the competitiveness of universities. According to Becker (1964), human capital refers to the knowledge, skills, and competencies that contribute to

economic productivity. In the context of higher education, academic staff represent the main source of intellectual capital.

Recent studies highlight the growing importance of open innovation in organizational development. Chesbrough (2003) introduced the concept of open innovation, emphasizing the importance of collaboration, knowledge exchange, and external partnerships. Many universities are now implementing open innovation strategies to strengthen research capacity and enhance academic collaboration. However, the integration of open innovation into human capital management in universities remains insufficiently explored. Therefore, the purpose of this research is to examine the role of open innovation in the development of human capital within higher education institutions.

The objectives of the study include:

- analyzing theoretical foundations of human capital development in universities
- examining the principles of open innovation in higher education
- assessing the impact of open innovation on staff development

This study employs a mixed research methodology combining qualitative and quantitative approaches.

The research methods include:

1. Literature analysis - to examine theoretical perspectives on human capital and open innovation.
2. Survey method - questionnaires were distributed among academic staff of several universities to identify perceptions of open innovation practices.
3. Comparative analysis - to compare different models of human capital development in higher education institutions.
4. Statistical analysis - to process and interpret the collected data.

The empirical data were collected from university faculty members and administrative staff. The survey included questions related to knowledge sharing, collaboration, professional development opportunities, and innovation practices.

The collected data were analyzed using descriptive statistics and qualitative interpretation.

The findings of the study indicate that open innovation practices positively influence human capital development in universities.

First, universities that actively engage in external collaborations demonstrate higher levels of staff professional development. Joint research projects and international partnerships contribute to knowledge exchange and academic mobility.

Second, digital technologies and online platforms facilitate the dissemination of knowledge within academic communities. The use of digital tools allows universities to implement flexible learning and professional development programs.

Third, the survey results show that employees perceive open innovation initiatives as beneficial for career development and academic productivity.

The statistical analysis confirms a positive correlation between open innovation activities and the level of staff competence development.

The results of this research are consistent with previous studies emphasizing the importance of open innovation in organizational development.

For instance, Chesbrough (2003) highlighted that open innovation encourages organizations to use external ideas and knowledge sources. Similarly, West and Bogers (2017) argue that collaboration and knowledge sharing are key drivers of innovation.

In the context of higher education, open innovation can support interdisciplinary research and enhance academic networking.

The findings also demonstrate that universities should create supportive institutional environments that encourage collaboration and knowledge exchange.

However, the implementation of open innovation strategies may face challenges such as organizational resistance, lack of resources, and limited digital infrastructure.

The study examined the role of open innovation in the development of human capital within higher education institutions.

The results show that open innovation practices significantly contribute to knowledge exchange, professional development, and academic collaboration.

Universities that integrate open innovation into their management strategies can strengthen their research capacity and improve institutional competitiveness.

Future research should focus on developing practical frameworks for implementing open innovation models in higher education systems.

References:

1. Becker, G. (2021). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. University of Chicago Press.

2. Chesbrough, H. (2003). Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press.

3. West, J., & Bogers, M. (2023). Open innovation: Current status and research opportunities. Innovation, 19(1), 43–50.

4. Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2020). The future of open innovation. R&D Management, 40(3), 213–221.

5. Dahlander, L., & Gann, D. (2020). How open is innovation? Research Policy, 39(6), 699–709.

УДК 005.95/.96:004.9:378

DIGITAL TRANSFORMATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Tanirberdiyev D.
Scientific supervisor- Phd Pernebekkyzy N.
Sh. Yessenov Caspian State University of technology and engineering
Aktau, Kazakhstan
tnurgul888@gmail.com

Abstract. The rapid development of digital technologies has significantly transformed organizational management practices across various sectors of the economy. Higher education institutions are increasingly adopting digital solutions to improve administrative efficiency, enhance teaching quality, and strengthen research capacity. One of the key areas affected by this transformation is human resource management (HRM), which plays a crucial role in developing institutional capabilities and ensuring the effective performance of academic and administrative staff. Digital transformation in human resource management involves the integration of advanced technologies such as artificial intelligence, cloud computing, big data analytics, and digital communication platforms into HR processes. These technologies enable universities to modernize recruitment systems, optimize employee training programs, automate administrative tasks, and improve decision-making through data-driven analytics. The purpose of this study is to analyze the impact of digital transformation on human resource management practices in higher education

institutions. The research examines how digital technologies influence recruitment, professional development, performance management, and talent management systems within universities.

Keywords: digital transformation, human resource management, digital HR, higher education institutions, organizational innovation, digital competencies

The emergence of digital technologies has fundamentally reshaped the structure of modern economies and organizational management practices. Digitalization is no longer considered a technological trend but rather a strategic transformation that affects all aspects of institutional development. Organizations across industries are increasingly integrating digital tools to improve operational efficiency, enhance customer experiences, and strengthen competitive advantages.

Higher education institutions are also undergoing significant transformation as a result of digitalization. Universities are facing new challenges related to globalization, technological change, and increasing competition for talented researchers and students. In this context, digital technologies provide opportunities to modernize educational processes, improve research collaboration, and optimize administrative management.

Human resource management plays a central role in supporting institutional transformation. Universities rely on highly qualified academic staff and administrative employees to deliver educational programs, conduct research, and manage institutional operations. Therefore, the effectiveness of HR management directly influences the overall performance and competitiveness of higher education institutions.

Traditionally, HR management in universities focused on administrative tasks such as recruitment procedures, contract management, payroll administration, and performance evaluation. However, contemporary HR management has evolved into a strategic function that contributes to organizational innovation, talent development, and knowledge management. Digital transformation has significantly expanded the capabilities of HR management systems. Modern digital HR platforms enable institutions to automate routine administrative processes, analyze workforce data, and implement strategic workforce planning. These technologies also support new forms of communication and collaboration among employees, facilitating knowledge sharing and innovation.

The increasing complexity of university management requires institutions to adopt innovative HR practices that leverage digital technologies. Digital HR systems allow universities to improve recruitment processes, enhance professional development opportunities, and implement more transparent performance management systems.

Universities operate in complex knowledge-based environments where human capital represents the most valuable organizational resource. Academic staff members contribute to teaching, research, and innovation, while administrative employees ensure effective institutional management. The effective development and management of human capital are essential for improving the quality of higher education and strengthening institutional competitiveness. Digital HR systems provide universities with powerful tools to manage human resources more efficiently and strategically. One of the key advantages of digital HR management is the ability to enhance transparency and accountability in HR processes. Digital performance evaluation systems allow managers to monitor employee productivity and identify areas for improvement. Another important benefit is the ability to support continuous professional development. Digital learning platforms provide academic staff with access to online courses, training modules, and professional development resources. Digital technologies also facilitate knowledge sharing and collaboration among university employees. Collaborative digital platforms enable researchers and educators to exchange ideas, share resources, and develop innovative research projects.

The main aim of this study is to analyze the role of digital transformation in improving human resource management practices in higher education institutions.

To achieve this aim, the study pursues the following objectives:

1. To examine theoretical perspectives on digital transformation in HR management.
2. To identify key digital HR technologies used in universities.
3. To analyze the impact of digital transformation on recruitment, training, and performance management systems.
4. To evaluate the challenges associated with implementing digital HR systems in higher education institutions.

The study contributes to the growing body of research on digital transformation and human resource management in higher education institutions. By examining the role of digital technologies in HR management, the research provides insights into how universities can enhance workforce development and organizational efficiency. The findings of the study have both theoretical and practical implications. From a theoretical perspective, the research expands existing knowledge on digital HR management and organizational innovation. From a practical perspective, the study offers recommendations for university leaders and policymakers on how to implement digital HR systems effectively.

Empirical Case Study: Digital Transformation of HR Management in Universities of Kazakhstan. To better understand the practical implementation of digital human resource management in higher education institutions, an empirical analysis was conducted focusing on several universities in Kazakhstan. The case study examines the adoption of digital HR practices in selected universities including Yessenov University, Nazarbayev University, Al-Farabi Kazakh National University, and Satbayev University. These universities represent different models of digital transformation and provide valuable insights into the implementation of digital HR systems in the higher education sector.

Nazarbayev University is considered one of the leading institutions in Kazakhstan in terms of digital transformation and modern HR management practices. The university has implemented an integrated digital HR management system that supports recruitment, employee performance evaluation, and professional development. One of the key elements of digital HR at Nazarbayev University is the use of online recruitment platforms that allow the institution to attract international candidates. The recruitment process is largely automated, enabling HR managers to analyze applicant profiles and select suitable candidates more efficiently. The university also uses digital performance management systems that allow academic staff to track their research productivity, teaching performance, and professional development activities. These systems are connected to internal data analytics platforms that help institutional leaders make strategic decisions regarding workforce development. Another important feature of digital HR at Nazarbayev University is the use of digital learning platforms for staff training. Academic employees have access to online training programs, webinars, and professional development courses.

Al-Farabi Kazakh National University has also actively implemented digital technologies in its HR management practices. The university has developed an electronic personnel management system that allows HR departments to manage employee records, contracts, and performance evaluations in digital form. Digital transformation in HR management at the university focuses on improving transparency and efficiency in administrative processes. Digital document management systems allow employees to submit applications, track administrative requests, and access institutional information through online platforms. The university also supports digital professional development programs for academic staff. Through online training platforms, employees can participate in international webinars, research workshops, and digital teaching courses. However, the implementation of digital HR systems also revealed several challenges. Some employees face difficulties in adapting to digital technologies, highlighting the need for continuous digital skills training.

Satbayev University represents an example of digital transformation in technical universities. The institution has implemented digital HR tools that support workforce analytics and talent management. One of the key features of digital HR at Satbayev University is the integration of HR analytics systems. These systems allow managers to analyze employee performance indicators, identify high-potential staff members, and develop targeted professional development programs. The university also uses digital collaboration platforms to support communication among employees and research teams. These platforms facilitate knowledge sharing and interdisciplinary research activities. In addition, Satbayev University has implemented digital systems for monitoring research productivity, which helps the institution evaluate academic performance more objectively.

Yessenov University in Aktau has recently begun implementing digital transformation initiatives aimed at improving human resource management and supporting institutional development. One of the key priorities of the university is the development of digital platforms for employee training and professional development. The university has introduced online learning tools that enable academic staff to participate in digital training programs and international academic collaborations. In addition, the university is gradually implementing electronic HR systems to manage employee documentation, recruitment processes, and internal communication. The development of digital HR systems at Yessenov University is closely connected with broader institutional initiatives aimed at enhancing innovation, internationalization, and academic research. The university is also exploring the use of artificial intelligence tools to support HR processes such as candidate screening, training needs analysis, and performance evaluation. These initiatives demonstrate the growing importance of digital technologies in strengthening human capital development in regional universities.

The comparative analysis of the selected universities reveals several important trends in digital HR management in Kazakhstan. First, leading universities such as Nazarbayev University have developed highly advanced digital HR systems that integrate recruitment, performance management, and professional development into a unified digital platform. Second, large national universities such as Al-Farabi Kazakh National University are focusing on digitalizing administrative HR processes to improve efficiency and transparency. Third, technical universities such as Satbayev University emphasize the use of HR analytics and digital collaboration platforms to support research productivity. Finally, regional universities such as Yessenov University are gradually adopting digital HR technologies as part of broader institutional modernization strategies. These differences illustrate the diverse approaches to digital transformation in the higher education sector of Kazakhstan.

The empirical analysis identified several key findings regarding the implementation of digital HR systems in Kazakh universities:

1. Digital technologies significantly improve the efficiency of HR administrative processes.
2. Online recruitment platforms expand the ability of universities to attract international talent.
3. Digital learning platforms support continuous professional development for academic staff.
4. HR analytics tools enable universities to make more informed strategic decisions.
5. Successful digital transformation requires strong leadership and investment in digital infrastructure.

At the same time, the study also identified several challenges, including limited digital competencies among employees, financial constraints, and resistance to organizational change.

The results of the case study highlight the importance of developing national strategies for digital transformation in higher education institutions. Government agencies and university leaders

should support the development of digital HR systems by investing in technological infrastructure, promoting digital skills training, and encouraging innovation in university management. Strengthening digital HR management can contribute to improving the competitiveness of Kazakh universities and enhancing their integration into the global academic community.

Based on the theoretical analysis and empirical case studies of universities in Kazakhstan, a conceptual model for digital human resource management in higher education institutions is proposed. The model integrates technological infrastructure, human capital development, and strategic management practices to support the digital transformation of HR processes in universities. The proposed Digital HRM model consists of five interconnected components: digital infrastructure, digital HR processes, human capital development, HR analytics and decision-making, and strategic leadership. These components collectively form a comprehensive framework that enables universities to implement digital HR systems and enhance organizational performance.

Digital infrastructure represents the technological foundation of digital HR management systems. It includes digital platforms, cloud-based systems, communication tools, and data management technologies. Universities must establish reliable digital infrastructure to support HR processes such as recruitment, employee record management, training programs, and performance evaluation.

The development of digital infrastructure requires significant investment in technological resources and cybersecurity systems to ensure data protection and system reliability.

The second component of the model focuses on the digitalization of key HR management processes. Digital HR processes allow universities to automate administrative tasks and improve efficiency in workforce management. Digital HR processes include several functional areas: Digital Recruitment, Digital Onboarding, Digital Performance Management, Digital Training and Development.

Online recruitment platforms enable universities to attract candidates from global talent pools. Automated screening tools and AI-based algorithms can help HR managers identify suitable applicants more efficiently. Digital onboarding systems allow new employees to access institutional information, training resources, and organizational policies through digital platforms. Digital performance management systems allow institutions to evaluate employee productivity, research output, and teaching performance using objective indicators. Online learning platforms support continuous professional development for academic staff and administrative employees.

Human capital development is a central element of the Digital HRM model. Universities must invest in developing digital competencies among employees to ensure effective use of digital technologies. Digital transformation requires employees to acquire new skills related to digital tools, data analysis, and online communication.

Human capital development strategies may include:

- digital literacy training programs
- online professional development courses
- participation in international academic networks
- digital teaching methodology training

Developing digital competencies among academic staff is particularly important as universities increasingly adopt digital teaching and research methods.

The successful implementation of digital HR systems requires strong leadership and a supportive organizational culture. University leaders must promote innovation, encourage technological adoption, and support employee training initiatives. Digital transformation should be integrated into the overall strategic development plans of universities. Organizational culture also plays an important role in facilitating digital transformation. Institutions that encourage

collaboration, experimentation, and knowledge sharing are more likely to succeed in implementing digital HR systems.

Universities that successfully implement digital HR management systems will be better positioned to respond to technological change and evolving educational demands.

References:

1. Fernández, A., Gómez, B., Binjaku, K., & Meçe, E. (2023). *Digital transformation initiatives in higher education institutions: A multivocal literature review*. Education and Information Technologies, 28, 12351–12382.
2. Zhukabayeva, T., Baumuratova, D., Zholshiyeva, L., Karabay, A., & Abdrakhmanov, K. (2025). *Digital transformation in higher education: Toward a national model of digital university*. Sustainability, 17(24), 11132.
3. Singh, K., Yadav, M., & Minz, N. K. (2025). *Digital transformation and human resource management in higher education institutions: A study of transformational practices*. SSRN Working Paper.
4. Sakib, M. N., Ullah, M. S., & Rahman, M. M. (2025). *Mapping the evolution of digital human resource management: A systematic review*. Future Business Journal, 11(154).
5. Fenwick, A., Molnar, G., & Frangos, P. (2024). *The role of HRM in AI-driven digital transformation*. Discover Artificial Intelligence, 4(34).

ӘОЖ 659.4:658.8

БИЗНЕСТІ ІЛГЕРІЛЕТУ МЕН МЕКЕМЕНІҢ ІСКЕРЛІК ИМИДЖІН ҚАЛЫПТАСТЫРУДАҒЫ PR ҚЫЗМЕТІ

Нурмаганбетова А.О., магистрант
Ғылыми жетекшісі – PhD Сутбаева Р.О.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті
Ақтау, Қазақстан
e-mail: aiman.kazakhstan1@gmail.com
e-mail: raikhan.sutbayeva@yu.edu.kz

Андатпа. Бұл ғылыми мақалада бизнесті ілгерілетудегі және мекеменің іскерлік имиджін қалыптастырудағы PR қызметінің рөлі жан-жақты қарастырылады. PR құралдарының түрлері, олардың тиімділігі, қазіргі цифрлық ортадағы ерекшеліктері талданады. Сонымен қатар, PR стратегиялардың компания беделіне, бәсекеге қабілеттілігіне әсері зерттеледі. Мақалада кестелік мәліметтер мен слайдтық құрылымдар арқылы теориялық материалдар жүйеленген.

Түйін сөздер: PR, қоғаммен байланыс, имидж, бренд, коммуникация, маркетинг, бизнес.

Қазіргі жаһандану және цифрландыру дәуірінде экономикалық қатынастардың қарқынды дамуы ұйымдар қызметіне жаңа талаптар қойып отыр. Нарықтағы бәсекелестіктің күшеюі, тұтынушылар талғамының өзгеруі және ақпарат ағынының жылдамдығы компаниялардың тек сапалы өнім немесе қызмет ұсынумен шектелмей, өздерінің қоғамдағы беделін жүйелі түрде қалыптастыруын талап етеді. Осы тұрғыда қоғаммен байланыс (PR)

қызметінің маңызы ерекше арта түсуде. PR қызметі - бұл ұйым мен оның мақсатты аудиториясы арасындағы тиімді коммуникацияны қамтамасыз ететін стратегиялық басқару құралы. Оның негізгі мақсаты – қоғамда ұйым туралы оң пікір қалыптастыру, сенімді қарым-қатынас орнату және ұзақ мерзімді серіктестік байланыстарды дамыту. Қазіргі таңда PR тек ақпарат тарату немесе жарнама құралы ретінде ғана емес, ұйымның жалпы даму стратегиясының маңызды элементі ретінде қарастырылады. Ақпараттық қоғам жағдайында кез келген ұйымның имиджі оның материалдық активтерінен кем түспейтін құндылыққа айналды.

Іскерлік имидж – бұл ұйымның қоғамдағы қабылдануы, оның сенімділігі мен беделінің көрсеткіші. Жақсы қалыптасқан имидж компанияға бәсекелестік артықшылық беріп, тұтынушылардың адалдығын арттырады, сондай-ақ инвесторлар мен серіктестердің сенімін нығайтады. Сондықтан имиджді қалыптастыру мен басқару процесі ғылыми тұрғыдан зерттеуді қажет етеді. Соңғы жылдары цифрлық технологиялардың дамуы PR қызметінің мазмұны мен форматына елеулі өзгерістер енгізді. Әлеуметтік желілер, онлайн медиа және сандық платформалар ұйымдар мен аудитория арасындағы байланысты жаңа деңгейге шығарды. Бұл өз кезегінде PR мамандарына жаңа мүмкіндіктермен қатар, қосымша жауапкершілік те жүктейді. Ақпараттың ашықтығы мен қолжетімділігі артқан сайын, ұйымдардың беделі қоғамдық пікірге тікелей тәуелді бола түсуде. Осы ғылыми мақаланың өзектілігі – қазіргі бизнес жағдайында PR қызметінің рөлін жан-жақты талдау және оның ұйымның іскерлік имиджін қалыптастырудағы маңызын айқындау болып табылады. Зерттеу барысында PR қызметінің негізгі функциялары, құралдары және стратегиялары қарастырылып, олардың бизнес тиімділігіне әсері талданады.

Мақаланың мақсаты - PR қызметінің бизнесті ілгерілетудегі және мекеменің іскерлік имиджін қалыптастырудағы рөлін ғылыми тұрғыдан негіздеу. Осы мақсатқа жету үшін келесі міндеттер қойылады: PR қызметінің теориялық негіздерін анықтау, оның негізгі құралдары мен әдістерін сипаттау, сондай-ақ іскерлік имиджге әсерін талдау. Осылайша, PR қызметі қазіргі ұйымдардың табысты қызмет етуінің маңызды факторы ретінде қарастырылып, оның тиімді қолданылуы бизнестің тұрақты дамуына және бәсекеге қабілеттілігінің артуына ықпал ететіні дәлелденеді.

Қоғаммен байланыс (PR) – ұйым мен қоғам арасындағы өзара түсіністік пен сенімді қалыптастыруға бағытталған басқару қызметі. PR ұғымы алғаш рет XX ғасырдың басында пайда болып, уақыт өте келе стратегиялық басқару деңгейіне дейін дамыды. Қазіргі таңда PR тек коммуникация құралы ғана емес, ұйымның ұзақ мерзімді даму стратегиясының маңызды элементі ретінде қарастырылады.

PR қызметінің теориялық негізі коммуникация теорияларына, әлеуметтік психологияға және маркетингтік зерттеулерге сүйенеді. Оның басты ерекшелігі – екіжақты байланыс орнату, яғни ұйым тек ақпарат таратып қана қоймай, аудиторияның пікірін де ескереді.

PR қызметінің негізгі қағидалары:

- Ашықтық және шынайылық
- Үздіксіздік
- Жүйелілік
- Кері байланысты ескеру

PR-дың эволюциясы оның функцияларының кеңеюіне алып келді. Бастапқыда тек ақпараттық қызмет атқарған PR бүгінде имидж қалыптастыру, репутацияны басқару, дағдарыстық коммуникация сияқты күрделі міндеттерді қамтиды.PR қызметінің негізгі бағыттары: Ақпарат тарату, қоғамдық пікір қалыптастыру, имидж құру**,** дағдарыстық жағдайларды басқару

Кесте 1. PR қызметінің негізгі функциялары

№	Функция атауы	Сипаттамасы
1	Ақпараттық	Қоғамға нақты және уақтылы ақпарат жеткізу
2	Коммуникативтік	Ұйым мен аудитория арасында байланыс орнату
3	Имидждік	Оң көзқарас қалыптастыру
4	Дағдарыстық	Теріс жағдайларда беделді сақтау

Іскерлік имидж – ұйым туралы қалыптасқан қоғамдық пікір. Ол компанияның ұзақ мерзімді табысына әсер ететін маңызды факторлардың бірі. Имидждің негізгі компоненттері: компания беделі, корпоративтік мәдениет, қызмет сапасы, әлеуметтік жауапкершілік.

Имидж қалыптастыру бірнеше кезеңнен тұрады:

- Имиджді талдау - ұйым туралы қазіргі қоғамдық пікірді зерттеу
- Мақсатты имиджді анықтау - қандай бейне қалыптастыру керектігін белгілеу
- Коммуникациялық стратегия әзірлеу
- PR құралдарын қолдану
- Нәтижені бағалау және түзету

Іскерлік имидждің құрылымына мыналар кіреді: ішкі имидж (қызметкерлер арасындағы пікір)**,** сыртқы имидж (тұтынушылар мен қоғам көзқарасы), корпоративтік мәдениет, бренд стилі

Кесте 2. Имидждің бизнеске әсері

Көрсеткіш	Әсері
Тұтынушы сенімі	Артады
Сатылым көлемі	Өседі
Бренд танымалдығы	Жоғарылайды
Инвестициялық тартымдылық	Күшейеді

PR қызметі әртүрлі құралдар арқылы жүзеге асырылады:

- БАҚ-пен байланыс (пресс-релиздер, сұхбаттар)
- Әлеуметтік желілер (Instagram, Facebook, TikTok)
- Іс-шаралар (форумдар, конференциялар)
- Блогерлермен жұмыс
- Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік

Кесте 3 - PR құралдарының тиімділігі

Құрал түрі	Артықшылығы	Кемшілігі
БАҚ	Кең аудитория	Қымбат
Әлеуметтік желі	Жылдам байланыс	Теріс пікірлер
Іс-шаралар	Тікелей байланыс	Ұйымдастыру шығыны
Инфлюенсерлер	Сенімділік	Бақылау қиын

Тиімді PR стратегия ұйымның ұзақ мерзімді дамуын қамтамасыз етеді. Ол нақты мақсаттарға, аудиторияға және коммуникациялық арналарға негізделуі тиіс. PR стратегия кезеңдері: 1. Нарықты талдау

2. Мақсат қою

3. Аудиторияны анықтау

4. Құралдарды таңдау

5. Нәтижені бағалау

Бүгінде PR қызметі цифрлық форматқа көшуде. Онлайн коммуникациялар компания мен тұтынушы арасындағы байланысты күшейтеді. Цифрлық PR артықшылықтары: жеделдік, кең аудитория, төмен шығын, нақты талдау мүмкіндігі

PR қызметі қазіргі заманғы бизнестің ажырамас және стратегиялық маңызды құрамдас бөлігі болып табылады. Ол тек ақпарат тарату құралы ғана емес, сонымен қатар ұйым мен қоғам арасындағы тұрақты, сенімді және өзара тиімді қарым-қатынасты қалыптастыратын кешенді басқару жүйесі ретінде қарастырылады. Нарықтағы бәсекелестік күшейген сайын, компаниялар үшін тек сапалы өнім немесе қызмет ұсыну жеткіліксіз, сонымен қатар оң іскерлік имидж қалыптастыру аса маңызды факторға айналып отыр.

Мекеменің іскерлік имиджі - оның ұзақ мерзімді табысының негізі. Жақсы қалыптасқан имидж тұтынушылардың сенімін арттырып қана қоймай, инвесторлар мен серіктестерді тартуға, қызметкерлердің корпоративтік мәдениетін нығайтуға ықпал етеді. Осы тұрғыда PR қызметі ұйымның беделін қалыптастыруда және оны сақтауда шешуші рөл атқарады. Зерттеу барысында PR құралдарының әртүрлілігі және олардың тиімді қолданылуы компанияның нарықтағы позициясын айтарлықтай күшейтетіні анықталды. Әсіресе қазіргі цифрлық дәуірде әлеуметтік желілер мен онлайн платформалардың маңызы артып отыр. Олар арқылы ұйымдар өз аудиториясымен тікелей байланыс орнатып, жедел кері байланыс ала алады. Бұл өз кезегінде PR қызметінің икемділігі мен жеделдігін арттырады. Сонымен қатар, дағдарыстық жағдайларда PR стратегиясының маңызы ерекше. Дұрыс ұйымдастырылған коммуникация компанияның беделін сақтап қалуға, тіпті нығайтуға мүмкіндік береді. Сондықтан ұйымдар PR қызметін тек жарнамалық құрал ретінде емес, басқарушылық және стратегиялық ресурс ретінде қарастыруы қажет. Жалпы алғанда, тиімді PR қызметі бизнестің тұрақты дамуын қамтамасыз ететін, оның бәсекеге қабілеттілігін арттыратын және қоғамдағы оң бейнесін қалыптастыратын негізгі факторлардың бірі болы

Әдебиеттер:

1. Edward Bernays. Crystallizing Public Opinion. New York: Boni and Liveright, 1923.

2. Котлер Ф. Маркетинг негіздері

3. Блэк С. Қоғаммен байланыс негіздері

4. Грюнинг Дж. PR теориясы

5. Қазақстандағы PR тәжірибелері бойынша зерттеулер

6. Charles Fombrun. Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. Harvard Business School Press, 1996.

7. Argenti P. Corporate Communication. - McGraw-Hill Education, 2015.

УДК 336.7:331.108:005.334

ФИНАНСОВЫЙ СКОРИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ЗАЩИТЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ОТ КАДРОВЫХ РИСКОВ

Шарапова З.Х.
Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
г. Москва, Россия
e-mail: zamirasharapova001@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается адаптация методологии финансового скоринга к управлению кадровыми рисками. На основе анализа подходов к лояльности персонала обоснована применимость математического аппарата кредитного скоринга в HR-сфере. Выделены группы факторов, формирующие «профиль риска» сотрудника, и предложена логика построения скоринговой модели. Такой подход позволяет перейти от реактивного управления персоналом к предиктивному и повысить экономическую безопасность организации.

Ключевые слова: финансовый скоринг, человеческий капитал, кадровые риски, лояльность персонала, HR-аналитика, экономическая безопасность, предиктивное управление.

В современной экономической науке и управленческой практике все более устойчивое положение занимает концепция человеческого капитала. Знания, компетенции, опыт и лояльность сотрудников рассматриваются не просто как ресурс, а как ключевой актив, определяющий конкурентоспособность и долгосрочную устойчивость организации. Человеческий капитал, в отличие от материальных средств, обладает высокой степенью уязвимости. Это выражается в кадровых рисках, способных нанести существенный ущерб финансовому положению и деловой репутации хозяйствующего субъекта.

В поиске эффективных решений управленческая мысль обращается к смежным областям. Одно из перспективных направлений - адаптация методологии финансового скоринга, которая давно применяется в банковском секторе для количественной оценки вероятности дефолта заемщика. Логика скоринга заключается в выявлении факторов риска, их математической обработке и получении интегрального показателя надежности объекта. Такой подход может быть перенесен на управление персоналом, что открывает возможности для построения предиктивных моделей. Они способны выявлять сотрудников с высокой вероятностью кадрового риска задолго до того, как этот риск проявится в виде увольнения или снижения эффективности.

Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью совершенствования инструментария управления человеческим капиталом в условиях высокой неопределенности и кадрового дефицита. Существующие методы оценки лояльности и кадровых рисков, как правило, носят реактивный характер, в то время как современные вызовы требуют перехода к предиктивному управлению, основанному на количественном анализе факторов, формирующих поведение сотрудников.

Объектом исследования выступает система управления кадровыми рисками организации, обеспечивающая сохранение и развитие человеческого капитала.

Предметом исследования являются методологические подходы и инструментальные средства адаптации финансового скоринга для прогнозирования кадровых рисков.

Цель работы заключается в теоретическом обосновании возможности применения скоринговых моделей в сфере управления персоналом и разработке концептуальной основы для их построения.

При написании научной статьи автором применялись методы конкретизации, сравнительного анализа, обобщения научных исследований и статей, а также табличная визуализация данных.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- провести параллель между объектами оценки в финансовом скоринге и управлении персоналом, выявив структурные сходства для адаптации методологии;
- выделить и систематизировать группы факторов, влияющих на кадровые риски;
- предложить концептуальную основу для построения скоринговой модели, прогнозирующей лояльность сотрудников;
- обосновать значимость внедрения HR-скоринга для экономической безопасности организации.

В качестве теоретико-методологической основы работы выступили фундаментальные научные исследования и научные труды как отечественных, так и зарубежных авторов: Авдийский В.И. [1], Безденежных В.М. [1], Скрипник О.Б. [2], Тургаева А.А. [3], Харский К.В. [4], Мейер Дж. Аллен Н. [5], Камерон К[6].

Финансовый скоринг давно применяется в банках и смежных отраслях для количественной оценки рисков. В его основе лежат статистические или эконометрические модели, которые по историческим данным и характеристикам объекта выводят интегральную оценку надежности. Классический пример, кредитный скоринг, где вероятность дефолта заемщика рассчитывается с помощью логистической регрессии или методов машинного обучения. Влияние каждого фактора на итоговую оценку отражают коэффициенты, они показывают, насколько тот или иной признак повышает или снижает риск.

Перенести скоринг в HR сферу позволяет сходство структуры объектов оценки. В финансовой сфере объектом анализа выступает заемщик, оценивается его способность и готовность исполнять обязательства. В управлении персоналом объектом становится сотрудник, а оценивают его лояльность и склонность к кадровым рискам. Основные параллели между подходами приведены в таблице 1, которая подтверждает принципиальную возможность адаптации.

Таблица 1. Параллель между финансовым скорингом и HR-скорингом

Параметр сравнения	Финансовый скоринг (заемщик)	HR-скоринг (сотрудник)
Объект оценки	Кредитоспособность	Лояльность, надежность
Целевое событие	Дефолт (невозврат кредита)	Увольнение, переход к конкуренту, нарушение комплаенса
Исторические данные	Кредитная история, просрочки	Трудовая книжка, стаж, дисциплинарные взыскания
Социально-демографические	Возраст, семейное положение, профессия	Возраст, пол, образование, семейное положение

Параметр сравнения	Финансовый скоринг (заемщик)	HR-скоринг (сотрудник)
факторы		
Поведенческие факторы	Транзакционная активность, платежная дисциплина	Соблюдение дедлайнов, активность, участие в обучении
Перцепционные факторы	Оценка финансового положения, доверие к банку	Удовлетворенность условиями труда, отношения с руководством

Составлено автором.

Лояльность персонала, выступающая в данной модели в качестве ключевой характеристики надежности сотрудника, не является статичным качеством. Как отмечают исследователи, она формируется под воздействием множества факторов и может меняться во времени. В научной литературе существует несколько подходов к определению лояльности. В частности, Дж. Мейер и Н. Аллен выделяют три компонента организационной лояльности: аффективный (эмоциональная привязанность к компании), продолженный (осознание затрат, связанных с уходом) и нормативный (чувство обязательств перед организацией).

Иной взгляд на природу лояльности предлагает К.В. Харский, который рассматривает ее как уровневое явление. Согласно его концепции, лояльность сотрудника может находиться на разных стадиях: от нулевой (отсутствие привязанности) и лояльности на уровне внешних атрибутов до лояльности на уровне убеждений и идентичности (полное принятие ценностей компании, готовность связывать с ней свою карьеру). Переход на более низкие уровни или попадание в зону открытой нелояльности создает для организации реальные угрозы, включая утечку информации, снижение производительности и репутационные потери.

Теоретический анализ позволяет сделать вывод о том, что методология финансового скоринга может быть адаптирована для прогнозирования кадровых рисков. Заемщик и сотрудник имеют схожую структуру факторов, определяющих их надежность, а лояльность персонала, измеряемая в рамках существующих психометрических методик, может выступать в качестве зависимой переменной, аналогичной дефолту в кредитном скоринге.

Факторы формирования кадровых рисков: структура предикторов

Для построения модели, прогнозирующей кадровые риски, необходимо определить набор факторов, которые значимо влияют на поведение сотрудника. Обобщение данных, накопленных в управленческой практике и научной литературе, позволяет выделить три группы таких факторов: социально-демографические и профессиональные, поведенческие, а также перцепционные (субъективные оценки сотрудником различных аспектов трудовой ситуации). Каждая из этих групп имеет свои особенности с точки зрения сбора данных и интерпретации.

Первая группа включает характеристики, которые можно получить из кадрового учета. Это возраст, пол, семейное положение, уровень образования, стаж работы в компании и в отрасли, занимаемая должность.

Вторая группа факторов - поведенческие - отражает реальные действия сотрудника, фиксируемые в процессе работы. Сюда относятся соблюдение трудовой дисциплины, своевременность выполнения задач, качество работы, активность во внутренних

коммуникациях, участие в обучении. Поведенческие факторы ценны тем, что показывают реальное, а не декларируемое отношение человека к своим обязанностям.

Третья группа - перцепционные факторы: охватывает субъективные оценки сотрудником условий работы и отношений с работодателем. В отличие от первых двух, эти данные требуют специального сбора через анонимные опросы или анкетирования. Ключевые показатели: удовлетворенность оплатой труда, условиями работы (гибкость графика, возможность удаленной работы), отношениями с руководством, справедливостью процессов оценки и продвижения.

Для измерения используются валидированные методики - например, трехкомпонентная модель Мейера и Аллена или индекс eNPS. Перцепционные факторы часто оказываются наиболее значимыми предикторами, поскольку отражают субъективное восприятие, которое напрямую влияет на поведенческие реакции.

Совместное использование трех групп факторов дает более объемную картину причин кадровых рисков и служит основой для построения прогностической модели.

Логика построения скоринговой модели и практическое применение

После выделения факторов, влияющих на кадровые риски, следующим этапом становится построение скоринговой модели. Она позволяет количественно оценить вероятность наступления негативного события для каждого сотрудника. Процесс включает несколько этапов: выбор зависимой переменной, перевод качественных характеристик в количественные, расчет весов факторов и получение итогового показателя.

В качестве зависимой переменной выступает индикатор наступления кадрового риска. Это может быть увольнение по собственному желанию за определенный период, переход в категорию «критиков» по результатам опроса лояльности или дисциплинарное взыскание. Выбор зависит от доступных данных и приоритетов компании. В данном исследовании предлагается ориентироваться на добровольное увольнение в течение года: этот показатель легко верифицируется и напрямую связан с экономическими издержками.

На основе исторических данных строится модель, в которой весовые коэффициенты отражают степень влияния каждого фактора на итоговую вероятность риска. Результат позволяет вычислить для каждого сотрудника интегральный показатель, например скоринговый балл или индивидуальную вероятность. Для удобства такие показатели часто переводят в балльную шкалу, где определенный диапазон соответствует той или иной категории риска. Примерная структура такой скоринговой карты представлена в таблице 2.

Таблица 2. Пример скоринговой карты для оценки кадровых рисков

Фактор	Категория / значение	Баллы
Возраст	до 25 лет	15
	25–35 лет	25
	35–45 лет	10
	старше 45 лет	5
Стаж в компании	менее 1 года	20

	1–3 года	30
	более 3 лет	10
Удовлетворенность оплатой высокая	низкая	25
	средняя	15
	высокая	5
Гибридный формат работы	отсутствует	20
	частично доступен	10
	полностью доступен	5
Участие в обучении	не участвовал(а)	15
	участвовал(а)	5

Составлено автором

Примечание: чем выше сумма баллов, тем выше вероятность кадрового риска. Пороговые значения для отнесения к группам риска определяются индивидуально.

Скоринг дает инструмент для раннего выявления сотрудников в зоне риска. Вместо того чтобы реагировать на уже произошедшие увольнения, можно перейти к предиктивному управлению и адресным мерам удержания.

В зависимости от того, какие факторы выходят на первый план, выбираются и сами меры. Если риск связан с социально-демографическими характеристиками, имеет смысл усилить адаптацию или наставничество. Когда ключевую роль играют поведенческие факторы, требуются меры по укреплению дисциплины и мотивации.

Перцепционные факторы, хотя и требуют специального сбора данных (анонимные опросы, анкетирование), предоставляют наиболее содержательную информацию для адресного управленческого воздействия, так как напрямую отражают зоны неудовлетворенности сотрудника. Например:

– при низкой удовлетворенности оплатой труда предлагается внедрение прозрачной системы ключевых показателей эффективности (KPI) и регулярный пересмотр заработной платы;

– при неудовлетворенности условиями труда целесообразен переход на гибридный формат работы и улучшение эргономики рабочих мест;

– при отсутствии карьерного роста эффективны включение сотрудников в программы обучения и институт наставничества;

– при проблемах во взаимоотношениях с руководством требуется обучение линейных менеджеров навыкам конструктивной обратной связи.

Скоринговая модель дает не просто оценку, а направление для действий. Она показывает, на какие группы сотрудников стоит обратить внимание и какие меры реально

сработают. В результате ресурсы используются эффективнее, а стабильность кадров и экономическая безопасность организации повышаются.

Адаптация методологии финансового скоринга для прогнозирования кадровых рисков открывает перед организациями возможность перехода от реактивного управления персоналом к предиктивному. Выделенные в работе группы факторов: социально-демографические, поведенческие и перцепционные, служат основой для количественной оценки вероятности увольнения или снижения лояльности сотрудников. Внедрение подобного подхода позволяет своевременно выявлять группы риска, адресно применять меры удержания и в конечном счете укреплять экономическую безопасность хозяйствующего субъекта.

Литература:

1. Авдийский, В. И. Современные подходы к разработке систем минимизации рисков в деятельности хозяйствующих субъектов: монография / В. И. Авдийский, В. М. Безденежных, Н. Г. Синявский. — Москва, 2019. — 256 с 2.

2. Скрипник О.Б. Обеспечение экономической безопасности на основе управления рисками: учебное пособие / О.Б. Скрипник, Д. С. Петросян. – Москва: РУСАЙНС, 2024. – С. 187–190. ISBN 978-5-466-05760-7 3.

3. Тургаева А. А. Корреляция методов и процедур риск-менеджмента с системами управления рисками и обеспечения экономической безопасности // Проблемы экономики и юридической практики. 2024. Т. 20. № 1. С. 256–263. DOI: 10.33693/2541–8025-2024-20-1-256-263. EDN: CIXBEA

4. Харский К.В. Благонадежность и лояльность персонала. - СПб.: Питер, 2003. - 496 с.

5. Allen, N. J., Meyer, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization // Journal of Occupational Psychology. – 1990. – Vol. 63, № 1. – P. 1–18.

6. Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. — Prentice Hall: John Wiley & Sons, 2011. — ISBN 978-0-201-33871-3.

ӘОЖ: УДК 331.108:004.8:612.8

НЕЙРОТЕХНОЛОГИЯЛАР АДАМ РЕСУРСТАРЫН БАСҚАРУДА: ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗДЕР МЕН ҒЫЛЫМИ ШОЛУ

Жаппарова К.Б.
Ғылыми жетекшісі – э.ғ.к. Саубетова Б.С.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті,
Ақтау, Қазақстан
e-mail: karima3.zhapparova@yu.edu.kz

Андатпа: Осы мақалада біз нейротехнологиялардың адам ресурстарын басқару (HR) саласына теориялық кіруін зерттейміз. Мақала Scopus және Web of Science деректер базаларынан алынған соңғы зерттеулерге — атап айтқанда Personnel Review (Tursunbayeva et al., 2025), Frontiers in Human Dynamics (Pignata, 2024), Decision Support Systems (Zazon et al., 2023) — сүйене отырып, нейротехнологиялардың HR тіршілік циклі кезеңдерімен теориялық

байланысын ашады, негізгі тұжырымдамалық базаны жасайды және ғылыми жаңалықты ұсынады.

Түйін сөздер: нейротехнологиялар, адам ресурстарын басқару, ЭЭГ, нейросенсорлар, HR тіршілік циклі, нейроэтика, когнитивті бағалау, нейробейімділік, алгоритмдік HR, теориялық шолу.

Нейротехнологиялар — ми мен нерв жүйесін зерттеуге немесе олардың жұмысына тікелей ықпал етуге мүмкіндік беретін жабдықтар, алгоритмдер мен клиникалық тәсілдердің жиынтығы — соңғы онжылдықта медицина мен нейроғылымнан шығып, ұйымдық контекстке еніп жатыр. Электроэнцефалография (ЭЭГ) гарнитуралары, гальваникалық тері реакциясы (GSR) сенсорлары, функционалды жақын инфрақызыл спектроскопия (fNIRS) және мидың компьютерлік интерфейстері (BCI) — бұл технологиялар бүгінде зертханалардан жұмыс орнына қадам басуда.

Осы үрдісті зерттеген алғашқы жүйелі ғылыми шолу ретінде Tursunbayeva et al. (2025) Personnel Review (Scopus/Emerald Q1) журналында жарияланған «Neuroscience tools at work: approaches to use across the employee lifecycle» еңбегін атауға болады [1]. Авторлар PRISMA-ScR нұсқаулығы бойынша жүргізілген шолу барысында нейроғылым құралдарының қызметкер тіршілік циклі кезеңдеріне — іріктеу, дамыту, ұстап қалу — қолданылуын алғаш рет жүйелі картографиялады. Шолу нәтижесі: нейротехнологиялар HR-да өсіп келе жатқан, пәнаралық бағыт болып табылады, алайда эмпирикалық зерттеулер әлі жеткіліксіз.

Осы ғылыми олқылықтан туындайтын мынадай сұрақтар пайда болады: нейротехнологиялардың HR-да қолданылуының теориялық негіздері қандай? Қандай тұжырымдамалық базада жұмыс жасауға болады? Ғылыми дискурста қандай зерттеу бағыттары жеткіліксіз? Осы сұрақтарға жауап іздеу — ұсынылып отырған теориялық мақаланың басты мақсаты.

Зерттеу мақсаты: Scopus/WoS деректер базаларынан алынған нақты зерттеулерге сүйене отырып, нейротехнологиялардың HR-стратегияларға теориялық кіруін жүйелеу, тұжырымдамалық базаны анықтау және ғылыми жаңалық ұсыну. Зерттеу нысаны — нейротехнологиялар мен HR-стратегиялардың теориялық қиылысу аймағы. Зерттеу пәні — нейротехнологиялардың HR тіршілік циклі кезеңдерімен байланысының теориялық үлгілері мен тұжырымдамалық негіздері.

Нейротехнологиялардың HR-стратегияларға енгізілуінің ұйымдарға тигізетін тиімділігін теориялық тұрғыдан бағалау үшін біз бірнеше концептуалдық тәсілге сүйенеміз. Бұл бөлімде нақты сандық есептеулер ұсынылмайды — керісінше, ғылыми зерттеулерде орын алған теориялық болжамдар мен тұжырымдамалық логикалар синтезделеді.

Адам капиталының сапасын арттыру арқылы алынатын теориялық тиімділік. Беккер (1964) адам капиталы теориясы тұрғысынан алғанда, нейробейімді іріктеу жүйелері ұйымның адам капиталының бастапқы сапасын арттырады [4]. Sazon et al. (2023) зерттеуі когнитивті профильдеу негізіндегі іріктеудің дәстүрлі сұхбатқа қарағанда болашақ жұмыс өнімділігін жоғары дәлдікпен болжайтынын дәлелдеді [10]. Теориялық логика мынадай: бастапқы іріктеу дәлдігі артқан сайын ұйымның адам капиталы жинақталуы жеделдейді, бұл ұзақ мерзімді бәсекелестік артықшылыққа — RBV теориясы тілімен айтқанда «имитацияланбайтын стратегиялық ресурсқа» — айналады [2].

Адам капиталын дамытудың тиімділігі. Нейробейімді оқыту жүйелері адам капиталын дамытудың тиімділігін теориялық тұрғыдан арттырады — себебі оқу мазмұны мен қарқыны нейрофизиологиялық кері байланыс негізінде нақты адамның когнитивті ерекшеліктеріне бейімделеді. Ekuma (2024) жүйелі шолуы мұны «нейропластикалық принцип» арқылы негіздейді: жеке бейімделген оқу ортасы мидың өзгергіштік қабілетін (neuroplasticity)

барынша пайдаланады, бұл білімді тереңірек және ұзақ мерзімді меңгеруге алып келеді [5]. Осы теориялық болжам бойынша нейробейімді оқыту дәстүрлі «бір өлшем барлығына сәйкес» (one-size-fits-all) тәсілге қарағанда адам капиталына жасалған инвестицияның қайтарымын теориялық тұрғыдан жоғарылатады.

Қызметкерлерді ұстап қалудың теориялық тиімділік логикасы. JD-R теориясы (Demerouti & Bakker, 2001) тұрғысынан алғанда, нейросенсорлық мониторинг жұмыс стрессін мен ресурс тапшылығын «субъективті сезімнен» «объективті нейрофизиологиялық сигналға» ауыстырады [8]. Bakker et al. (2023) жаңартылған JD-R шолуы бойынша бұл ауысым HR-дың «реактивті» (кеткеннен кейін әрекет ету) стратегиясынан «проактивті» (алдын алу) стратегиясына өтуіне мүмкіндік береді [9]. Теориялық логика: адамды жоғалтудың ұйымдық шығыны (іздеу, іріктеу, бейімдеу шығындары) алдын алу шарасының шығынынан едәуір жоғары болғандықтан, нейросенсорлық «ерте ескерту жүйесі» ұйымдық тиімділікті теориялық тұрғыдан арттырады.

Теориялық тиімділіктің шектеулері. Жоғарыда аталған теориялық болжамдар нейротехнологиялардың HR-да кең ауқымды эмпирикалық тексерілуінен бұрынғы концептуалдық болжамдар екенін ескеру маңызды. Tursunbayeva et al. (2025) зерттеуі нейросенсорлық деректердің HR контексіндегі психометриялық валидтілігі эмпирикалық тұрғыдан дәлелденбегенін атап өтеді [1]. Демек теориялық тиімділік болжамдары болашақ эмпирикалық зерттеулердің өлшеп тексеруін талап ететін гипотеза статусында қалып отыр.

Нейротехнологиялардың HR саласына теориялық кіруін түсінуге мүмкіндік беретін бірнеше іргелі тұжырымдамалық база бар. Біз осы тұжырымдамаларды жүйелі түрде қарастырамыз.

Ресурстарға негізделген теория (Resource-Based View, RBV). Барни (1991) ұсынған RBV теориясы ұйымның бәсекелестік артықшылығы оның ішкі ресурстарында — атап айтқанда сирек, ауыстырылмайтын, имитацияланбайтын адами ресурстарда — жатыр деп тұжырымдайды [2]. Нейротехнологиялар HR контексінде RBV теориясымен мынадай байланыста: нейробағалау жүйелері ұйымға «когнитивті профиль» бойынша іріктеу мүмкіндігін беріп, адами ресурстың бірегейлігін арттырады. Pan & Froese (2023) Human Resource Management Review (WoS Q1) журналында жарияланған пәнаралық шолуы нейробейімді іріктеуді RBV парадигмасының жаңа ЖИ-дәуіріндегі қолданысы ретінде концептуалдады [3].

Адам капиталы теориясы. Беккер (1964) адамның білімі мен дағдыларын инвестиция объектісі ретінде анықтаған адам капиталы теориясы нейротехнологиялармен жаңа байланыс иеленеді: нейробейімді оқыту жүйелері адам капиталының нейроғылымға негізделген меңгерту механизмін ұсынады [4]. Ekuma (2024) Advances in Developing Human Resources (Scopus/SAGE) журналындағы жүйелі шолуы нейроғылымға негізделген адаптивті оқу жүйелерінің — нейробейімді ЖИ оқыту алгоритмдерінің — адам капиталын дамытудағы рөлін синтездеді [5].

Технология қабылдау теориясы (Technology Acceptance Model, TAM). Дэвис (1989) ұсынған TAM теориясы адамдардың жаңа технологияны қабылдауы оның «пайдалылығына» (perceived usefulness) және «қолданылу жеңілдігіне» (ease of use) деген сенімге байланысты деп тұжырымдайды [6]. Нейротехнологиялардың HR-да қолданылуын TAM тұрғысынан талдаған зерттеулер екі кедергіні атайды: қызметкерлердің нейросенсорларды «инвазивті» деп қабылдауы және «нейродеректер қауіпсіздігіне» сенімсіздік. Pignata (2024) Frontiers in Human Dynamics журналындағы зерттеуі осы кедергілерді GDPR және ЕО AI Act заңнамасы шеңберінде теориялық тұрғыдан талдады [7].

Жұмыс талаптары — ресурстар теориясы (Job Demands-Resources, JD-R). Демеройти мен Бэккер (2001) жасаған JD-R теориясы жұмыс стрессін жұмыс талаптары мен қолда бар

ресурстар арасындағы теңгерімсіздік ретінде сипаттайды [8]. Нейросенсорлық мониторинг осы теориямен тікелей байланысты: биосенсорлар жұмыс талаптарының қызметкерге тигізетін нейрофизиологиялық ықпалын нақты уақытта өлшеп, HR-ға дер кезінде ресурстық қолдау ұсынуға мүмкіндік береді. Bakker et al. (2023) Annual Review of Organizational Psychology (WoS Q1) журналындағы жаңартылған JD-R шолуында нейросенсорлық деректер JD-R теориясының болашақ эмпирикалық тексеру бағыттарының бірі ретінде атап өтілді [9].

Біз осы шолуды нейротехнологиялардың HR тіршілік циклінің үш негізгі кезеңімен — іріктеу (acquire), дамыту (develop), ұстап қалу (retain) — байланысы бойынша жүйелейміз. Бұл жіктеу Tursunbayeva et al. (2025) [1] зерттеуіндегі концептуалдық шеңберге сүйенеді.

Іріктеу кезеңіндегі нейротехнологиялар. Нейробейімділік тестілеу (neuroscience-based assessment) — нейротехнологияның HR іріктеуіне ең белсенді кірген бағыты. Zazon et al. (2023) Decision Support Systems (Scopus Q1, Elsevier) журналында жарияланған зерттеуі тынышталған күйдегі ЭЭГ сигналдарын деректер ғылымы әдістерімен талдау арқылы кандидаттардың атқарушы функциялар деңгейін жіктеуге болатынын эксперименттік дәлелдеді [10]. Авторлар NeuroIS (нейроинформациялық жүйелер) тұжырымдамасын HR іріктеу контексіне алғаш рет жүйелі қолданды. Ноу-хауы нейроғылымға негізделген Pymetrics платформасы он екі когнитивті ойын арқылы кандидаттардың эмоционалдық интеллектін, стреске беріктігін және когнитивті икемділігін бағалайды — бұл тәсіл Comotti et al. (2023) Personnel Review (Scopus Q1) жүйелі шолуында «нейробейімді іріктеудің» этикалық тұрғыдан перспективалы үлгісі ретінде бағаланды [11].

Дамыту кезеңіндегі нейротехнологиялар. Нейроғылымға негізделген оқыту (neuroscience-informed learning) — нейротехнологияның HR дамытуға ықпалының теориялық негізін «нейропластикалық» тұжырымдама қалайды: ми үздіксіз өзгеруге қабілетті, ал оқу ортасы мен тәсілдері осы өзгерістің бағытын анықтайды. Ekuma (2024) [5] жүйелі шолуы нейробейімді ЖИ оқыту жүйелерінің — материалды беру қарқыны мен форматын нейрофизиологиялық кері байланыс негізінде бейімдейтін жүйелердің — дамытудағы теориялық потенциалын синтездеді. Tursunbayeva et al. (2025) [1] зерттеуі қызметкер дамыту кезеңінде нейротехнологияны қолданған эмпирикалық зерттеулер іріктеу кезеңіне қарағанда аз екенін — бұл ғылыми олқылық — анықтады.

Ұстап қалу кезеңіндегі нейротехнологиялар. «Жанып-кету» синдромын (burnout) нейросенсорлар арқылы ерте анықтау — нейротехнологияның HR ұстап қалу стратегиясына теориялық үлесінің ең зерттелген бағыты. Pignata (2024) [7] Frontiers in Human Dynamics журналында жарияланған зерттеуінде жұмыс орнындағы нейросенсорлық жабдықтар — ЭЭГ гарнитуралары, GSR браслеттері — қызметкерлердің когнитивті жүктемесін, эмоционалдық күйін, шоғырлану деңгейі мен шаршауын нақты уақытта өлшей алатынын теориялық тұрғыдан талдады. Bakker et al. (2023) [9] JD-R теориясының жаңартылған нұсқасында нейросенсорлық деректер жұмыс стресін «субъективті баяндамадан» (self-report) «объективті нейрофизиологиялық өлшемге» ауыстырудың теориялық мүмкіндігін берді деп тұжырымдады.

Алгоритмдік HR және нейротехнологиялардың синергиясы. Kim et al. (2025) Human Resource Management (WoS Q1, Wiley) журналындағы «Strategic HRM in the Era of Algorithmic Technologies» мақаласы нейротехнологиялық деректер мен ЖИ алгоритмдерінің HR шешімдер қабылдаудағы синергиясын — «нейро-алгоритмдік HR» тұжырымдамасын — бірінші рет концептуалдады [12]. Авторлар бұл синергияның теориялық потенциалы жоғары екенін, алайда алалаушылық (bias), мөлдірсіздік (opacity) және сенім мәселелері шешілмей олқылық болып қалатынын атап өтті. Herrmann et al. (2024) Humanities and Social Sciences Communications (Springer/Nature) журналындағы алгоритмдік HRM-дің эволюциялық картасы

нейротехнологиялар мен алгоритмдік HR байланысын болашақ зерттеудің басымдықты бағыты ретінде анықтады [13].

Нейроэтика және реттеу мәселелері. Нейротехнологиялардың HR-да қолданылуы бірқатар іргелі этикалық мәселелерді туындатады. Мей және Андорно (2023) «нейробақылау» (neurosurveillance) тұжырымдамасын ендіре отырып, жұмыс берушінің нейросенсорлар арқылы қызметкер миын бақылауының этикалық шектерін теориялық тұрғыдан картографиялады [14]. Pignata (2024) [7] ЕО AI Актісінің 5-бабы — «жасырын манипуляция» тыйымы — мен GDPR-дің «сезімтал деректер» тізімінің нейрологиялық деректерге дейін кеңейтілу қажеттілігін заңгерлік теория тұрғысынан негіздеді. ЮНЕСКОның «Нейротехнологиялардың этикасы туралы ұсыным» (2023) нейрологиялық деректерді адамның ең интимді жеке деректері ретінде жіктеп, «нейроқұқықтар» (neurorights) тұжырымдамасын халықаралық стандарт деңгейіне шығарды [15].

Бұл мақала теориялық-аналитикалық сипатта болғандықтан, біз мынадай әдіснамалық тәсілдерді қолданамыз:

1. **Жүйелі теориялық шолу (Systematic theoretical review)** — Scopus және WoS деректер базаларынан «neurotechnology AND HRM», «EEG AND employee», «biosensor AND workplace», «neuroscience AND HR» кілт сөздері арқылы іріктелген 2021–2025 жылдардағы Q1–Q2 журнал мақалалары талданды; PRISMA-ScR нұсқаулығы бойынша іріктеу жүргізілді.
2. **Тұжырымдамалық синтез (Conceptual synthesis)** — Нейротехнологиялар мен HR теориясының қиылысуын сипаттайтын төрт іргелі теория — RBV, адам капиталы, TAM, JD-R — нейротехнологиялар контексінде жүйелі талданып, синтезделді.
3. **Тематикалық жіктеу (Thematic classification)** — Нейротехнологиялардың HR тіршілік циклі кезеңдерімен байланысы — іріктеу, дамыту, ұстап қалу — бойынша тематикалық жіктеме Tursunbayeva et al. (2025) [1] шеңберіне сәйкес жасалды.
4. **Теориялық модельдеу (Theoretical modelling)** — «Нейро-алгоритмдік HR» авторлық тұжырымдамасы Kim et al. (2025) [12] мен Herrmann et al. (2024) [13] еңбектерін синтездеу негізінде жасалды; нейроэтика шеңберін Pignata (2024) [7] мен ЮНЕСКО (2023) [15] ұстанымдары негізінде анықталды.

Тұжырымдамалық синтез нәтижесінде біз нейротехнологиялар мен HR-стратегияның теориялық байланысын сипаттайтын «Нейро-HR үлгісін» ұсынамыз. Бұл үлгі үш деңгейден тұрады.

Бірінші деңгей — нейрофизиологиялық деректер жинау. Осы деңгейде нейросенсорлық жабдықтар (ЭЭГ гарнитуралары, GSR браслеттері, fNIRS жабдықтары) қызметкерлердің нейрофизиологиялық деректерін нақты уақытта жинайды. Tursunbayeva et al. (2025) [1] зерттеуі HR контексінде пайдаланылатын он нейротехнологиялық құралды анықтады: ЭЭГ барлық нейрофизиологиялық құралдардың ішінде ең кеңінен тараған болып табылады; GSR/электродермалды белсенділік физиологиялық құралдардың алдыңғысы болып табылады. IEEE Spectrum (2023) Emotiv компаниясының MN8 жүйесін — мида ЭЭГ сенсорлары бар Bluetooth құлаққаптарды — жұмыс орнына арналған нейротех шешімі ретінде сипаттады [16].

Екінші деңгей — алгоритмдік талдау. Жиналған нейрофизиологиялық деректер ЖИ алгоритмдерімен талданады. Zazon et al. (2023) [10] ЭЭГ деректерін деректер ғылымы әдістерімен талдаудың когнитивті профильді анықтаудағы теориялық потенциалын дәлелдеді. Алайда Kim et al. (2025) [12] алгоритмдік талдаудың іргелі шектеулерін де атап өтті: «мөлдірсіздік» (opacity) мәселесі — алгоритм нейрофизиологиялық деректерді қалай интерпретациялайтыны HR мамандарына белгісіз болып қалуы — «нейро-алгоритмдік HR»-дің теориялық шешілмеген мәселесі болып табылады.

Үшінші деңгей — HR шешімдері мен этикалық тепе-теңдік. Алгоритмдік талдау нәтижелері HR шешімдерін — іріктеу, дамыту, ұстап қалу — қолдайды, алайда соңғы шешім адам HR маманына тиесілі болуы тиіс. Pignata (2024) [7] бұл деңгейдегі теориялық тепе-теңдікті «нейроэтикалық басқару» (neuroethical governance) тұжырымдамасымен сипаттады: нейрологиялық деректер ерікті келісімсіз (informed consent) жиналмауы, тек нақты мақсаттар үшін пайдаланылуы және GDPR стандарттарына сәйкес қорғалуы тиіс.

Нейро-HR үлгісінің теориялық шектеулері. Tursunbayeva et al. (2025) [1] атап өткендей, нейротехнологиялардың HR тіршілік циклінде қолданылуы мынадай теориялық шектеулерге ие: нейросенсорлар жиналған деректердің HR контексіндегі психометриялық валидтілігі мен сенімділігі (reliability) толық дәлелденбеген; пәнаралық сипаты — нейроғылым мен HR-басқарудың жеке тіл мен тұжырымдамасы барлығы — теориялық синтезді күрделендіреді; нейросенсорлардың кросс-мәдени валидтілігі, яғни бір мәдениет үшін жасалған когнитивті профиль стандарттарының басқа мәдени контекстте жарамды болуы, зерттелмеген. Соңғы мәселе Орталық Азия және Қазақстан контексінде ерекше маңызды.

Осы теориялық зерттеудің ғылыми жаңалығы мынадай авторлық үлестермен айқындалады:

– **«Нейро-HR» авторлық үш деңгейлі тұжырымдамалық үлгісі.** Нейрофизиологиялық деректер жинау → алгоритмдік талдау → HR шешімдері мен нейроэтикалық тепе-теңдік — үш деңгейлі «Нейро-HR» тұжырымдамалық үлгісі алғаш рет жасалды. Tursunbayeva et al. (2025) [1] деңгейлер жеке-жеке сипатталды; Kim et al. (2025) [12] алгоритмдік деңгейге назар аударды; бізде алғаш рет үш деңгей тұтас нейроэтикалық тепе-теңдік шеңберінде біріктірілді.

– **Нейротехнологиялардың HR теориялары негізіндегі синтезі.** RBV (Barney, 1991), адам капиталы (Becker, 1964), TAM (Davis, 1989) және JD-R (Demerouti & Bakker, 2001) іргелі HR теориялары нейротехнологиялар контексінде алғаш рет бір синтетикалық шеңберге біріктірілді. Бұл синтез нейро-HR зерттеулерінің теориялық негізін нығайтады.

– **Нейротехнологиялардың кросс-мәдени валидтілік мәселесі.** Нейросенсорлардың когнитивті профиль стандарттарының Орталық Азия және Қазақстан мәдени контексінде жарамдылығы — «кросс-мәдени нейро-HR» проблематикасы — алғаш рет теориялық тұрғыда ғылыми мәселе ретінде қойылды. Бұл болашақ эмпирикалық зерттеулер үшін жаңа бағыт ашады.

– **«Нейроэтикалық басқару» шеңберінің HR-ға бейімделуі.** Pignata (2024) [7] мен ЮНЕСКО (2023) [15] нейроэтика шеңберін синтездей отырып, «нейроэтикалық HR басқару» принциптері — ерікті келісім, мақсаттық шектеу, нейрологиялық деректерді оқшаулау — HR стратегиясының міндетті теориялық элементі ретінде алғаш рет жүйеленді.

– **Ғылыми олқылықтардың жүйелі картасы.** Tursunbayeva et al. (2025) [1] мен Herrmann et al. (2024) [13] зерттеулерін синтездей отырып, нейро-HR тақырыбындағы үш негізгі ғылыми олқылық — эмпирикалық зерттеулер тапшылығы, психометриялық валидтілік дәлелдемесінің жоқтығы, кросс-мәдени тексерудің болмауы — алғаш рет бірыңғай картада жүйеленді.

Осы теориялық мақалада біз нейротехнологиялардың HR-стратегияларға теориялық кіруін Scopus/WoS деректер базаларынан алынған нақты зерттеулер негізінде жүйелі зерделедік. Негізгі теориялық тұжырымдар:

Біріншіден, нейротехнологиялар HR тіршілік циклінің үш кезеңіне — іріктеу, дамыту, ұстап қалу — теориялық тұрғыдан кіре алады, алайда эмпирикалық дәлелдемелер іріктеу кезеңінде шоғырланған, ал дамыту мен ұстап қалу кезеңдері зерттелмеген (Tursunbayeva et al., 2025 [1]). Екіншіден, нейро-HR-дың теориялық негізі RBV, адам капиталы, TAM және JD-

R теорияларымен тереңдетіледі, бірақ осы теориялардың нейросенсорлық деректер контексіндегі эмпирикалық тексерілуі жеткіліксіз. Үшіншіден, нейроэтикалық басқару — ерікті келісім, мақсаттық шектеу, нейрологиялық деректерді GDPR шеңберінде қорғау — нейро-HR стратегиясының теориялық міндетті элементі болып табылады (Pignata, 2024 [7]; ЮНЕСКО, 2023 [15]).

Әдебиеттер:

1. Tursunbayeva, A., Alvino, L., Pavone, L., & Moschera, L. (2025). Neuroscience tools at work: approaches to use across the employee lifecycle and future research agenda. Personnel Review, ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/PR-07-2024-0665 [Scopus Q1, Emerald]

2. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108 [WoS, классикалық]

3. Pan, Y., & Froese, F. J. (2023). An interdisciplinary review of AI and HRM: Challenges and future directions. Human Resource Management Review, 33(1), 100924. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100924 [WoS Q1]

4. Becker, G. S. (1964). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. New York: Columbia University Press. [классикалық еңбек]

5. Ekuma, K. (2024). Artificial Intelligence and Automation in Human Resource Development: A Systematic Review. Advances in Developing Human Resources, 26(1), 3–21. https://doi.org/10.1177/15344843231224009 [Scopus/SAGE]

6. Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. MIS Quarterly, 13(3), 319–340. https://doi.org/10.2307/249008 [классикалық еңбек]

7. Pignata, A. (2024). The challenge of wearable neurodevices for workplace monitoring: an EU legal perspective. Frontiers in Human Dynamics, 6, 1473893. https://doi.org/10.3389/fhumd.2024.1473893

8. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499 [классикалық еңбек]

9. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10, 25–53. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933 [WoS Q1]

10. Zazon, D., Nissim, N., & Fink, L. (2023). Can NeuroIS improve executive employee recruitment? Classifying levels of executive functions using resting state EEG and data science methods. Decision Support Systems, 164, 113845. https://doi.org/10.1016/j.dss.2022.113845 [Scopus Q1, Elsevier]

11. Comotti, D., Mazzetti, G., & Guglielmi, D. (2023). A systematic literature review on artificial intelligence in recruiting and selection: a matter of ethics. Personnel Review. https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-0257 [Scopus Q1, Emerald]

12. Kim, S., Delios, A., & Xu, D. (2025). Strategic Human Resource Management in the Era of Algorithmic Technologies: Key Insights and Future Research Agenda. Human Resource Management, 64(1), 1–22. https://doi.org/10.1002/hrm.22268 [WoS Q1, Wiley]

13. Herrmann, A., & colleagues. (2024). Mapping the evolution of algorithmic HRM (AHRM): a multidisciplinary synthesis. Humanities and Social Sciences Communications, 11, 303. https://doi.org/10.1057/s41599-024-02786-z [Springer/Nature]

14. Muhl, C., & Andorno, R. (2023). Neurosurveillance and the right to mental privacy: Ethical challenges in the age of brain-computer interfaces. Neuroethics, 16(2), 1–14. https://doi.org/10.1007/s12152-023-09521-x [Scopus]

15. UNESCO. (2023). Recommendation on the Ethics of Neurotechnology. Paris: UNESCO. URL: https://unesdoc.unesco.org (қолданылған күні: 15.03.2025).
16. IEEE Spectrum. (2023). Are You Ready for Workplace Brain Scanning? URL: https://spectrum.ieee.org/neurotech-workplace-innereye-emotiv (қолданылған күні: 10.03.2025).
17. Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. T. T., & Thevisuthan, P. (2022). Artificial intelligence — challenges and opportunities for international HRM. International Journal of Human Resource Management, 33(6), 1065–1097. https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161 [Scopus Q1]
18. Charlwood, A., & Guenole, N. (2022). Can HR adapt to the paradoxes of artificial intelligence? Human Resource Management Journal, 32(4), 729–742. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12433 [WoS Q1]
19. Farahany, N. A. (2023). Neurotech at Work. Harvard Business Review, March–April 2023. URL: https://hbr.org/2023/03/neurotech-at-work (қолданылған күні: 12.03.2025).
20. Dima, M., Gilbert, M.-H., Dextras-Gauthier, J., & Giraud, L. (2024). The effects of artificial intelligence on human resource activities and the roles of the HR triad. Frontiers in Psychology, 15, 1360401. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1360401 [Scopus/WoS]
21. Bankins, S. (2021). The ethical use of artificial intelligence in human resource management: a decision-making framework. Ethics and Information Technology, 23, 841–854. https://doi.org/10.1007/s10676-021-09619-6 [Scopus Q2]
22. Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., et al. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and HRM: a systematic review. International Journal of Human Resource Management, 33(6), 1237–1266. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398 [Scopus Q1]
23. Malik, A., Budhwar, P., & Kazmi, N. A. (2023). AI-assisted HRM: Towards an extended strategic HRM framework. Human Resource Management Review, 33(1), 100940. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100940 [WoS Q1]
24. Langer, M., & König, C. J. (2023). Introducing the algorithmic hiring paradox. Human Resource Management, 62(4), 485–501. https://doi.org/10.1002/hrm.22167 [WoS Q1]
25. World Economic Forum. (2023). The Future of Jobs Report 2023. Geneva: WEF. URL: https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/ (қолданылған күні: 10.03.2025).

ӘОЖ: УДК 005.95/.96

ҚОЛДАНЫСТАҒЫ АДАМ РЕСУРСТАРЫН БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІН БАҒАЛАУ

Таскинбай Қ.М.
Ғылыми жетекшісі – э.ғ.к. Еркулова Г.С.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті,
Ақтау, Қазақстан
e-mail: karlygash.taskinbay@yu.edu.kz

Андатпа. Мақалада қазіргі ұйымдардағы адам ресурстарын басқару (HR) жүйесін бағалау тәсілдері қарастырылады. HR жүйесінің тиімділігін диагностикалау әдістері талданады, негізгі проблемалар анықталады және жетілдіру бағыттары ұсынылады. Сандық және сапалық бағалау әдістерін қолдануға, сондай-ақ персоналды басқарудағы цифрлық технологиялардың рөліне ерекше назар аударылады.

Түйінді сөздер: адам ресурстарын басқару, тиімділік, HR аналитикасы, персоналды бағалау, ұйымдастыру, жүйе.

Қазіргі заманғы ұйымдар жоғары бәсекелестік пен цифрлық трансформация жағдайында жұмыс істейді, бұл адами капиталдың стратегиялық ресурс ретіндегі маңызын күшейтеді. Персоналды басқарудың тиімді жүйесі шығындарды оңтайландыруға ғана емес, сонымен қатар еңбек өнімділігін, қызметкерлерді тарту деңгейін және басқару шешімдерінің сапасын арттыруға мүмкіндік береді. Адам ресурстарын басқару жүйесі кәсіпорынның тұрақты дамуының маңызды факторына айналуда.

Алайда, іс жүзінде көптеген компаниялар проблемаларға тап болады: қызметкерлердің аз қатысуы, мотивациялық механизмдердің тиімділігінің жеткіліксіздігі және HR процестерін жүйелік бағалаудың болмауы. Осыған байланысты, қазіргі АРБ жүйесін кешенді бағалау міндеті өзекті болып табылады.

Адам ресурстарын бағалау олардың шығындарын оңтайландыру үшін ғана емес, сонымен қатар басқару жүйесінде кері байланыс құру үшін де қажет - қызметкердің құзыреттерін дәлелді бағалау және оның болжамды жұмыстың сипаты мен мазмұнына сәйкестігі, біліктілігін арттыру қажеттілігі және сыртқы ортаның жаңа сын-қатерлеріне жауап ретінде сапалық сипаттамаларды жетілдіру бағыттарын айқындау, қызмет сатысы бойынша жоғарылату және ұйым ішінде және одан тыс жерде оның әлеуметтік-кәсіби мәртебесін арттыру және тиісінше барынша толық ашу және ұйымның қолда бар адами әлеуетін пайдалану [1].

Адам ресурстарын бағалау күшті және әлсіз жақтарын анықтауға, әрқайсысының жеке ерекшеліктерін анықтауға, белгілі бір адамның кәсіби және біліктілік сипаттамаларында «тар жолдарды» жеңудің жолдарын табуға көмектеседі. Бұл кез-келген жұмысшы үшін күшті ынталандырушы фактор және жұмыс беруші үшін адам ресурстарын басқару құралы ретінде қызмет етеді.

Адам ресурстарын басқару жүйесі-бұл қызметкерлерді тартуға, дамытуға және ұстауға бағытталған әдістер, құралдар мен тәжірибелер жиынтығы.

Адам ресурстарын басқарудың (HRM) келесі негізгі функциялары анықталған:

- кадрларды жоспарлау;
- қызметкерлерді іріктеу және бейімдеу;
- оқыту және дамыту;
- өнімділікті бағалау;
- мотивация және ынталандыру;
- корпоративтік мәдениетті басқару.

HRM жүйесін бағалау мыналарды қамтиды:

- кадр саясатының тиімділігін талдау;
- қызметке қабылдау, оқыту және мотивация процестерін бағалау;
- қызметкерлердің өнімділігін өлшеу.

Адам ресурстарын басқару жүйесі сандық және сапалық көрсеткіштер негізінде бағаланады. Бағалаудың екі негізгі тәсілі бар:

1) сапалық – қызметкерлердің қанағаттануы мен корпоративтік мәдениетті талдау;

2) сандық – KPI және HR метрикасын пайдалану.

Адам ресурстарын басқару жүйесін бағалау әдістері:

Сандық әдістер. Негізгі көрсеткіштерге мыналар жатады:

- кадрлар айналымы;
- еңбек өнімділігі;

Көрсеткіш - кадрлық шығындар.

Кадрлар айналымын есептеу мысалы:

Айналым = (жұмыстан кеткендер саны / орташа штаттық саны) × 100%

Сандық емес әдістер:

- қызметкерлерге сауалнама жүргізу;
- сұхбаттар;
- қызметкерлердің қанағаттануын бағалау;
- корпоративтік мәдениетті талдау.

Сандық және сапалық әдістерді, сондай-ақ кадрлық аналитиканы қолдану арқылы жүйелі кешенді тәсіл жүйедегі әлсіз тұстарды анықтауға және оны жетілдіру бойынша тиімді шараларды әзірлеуге мүмкіндік береді. [2].

Кесте 1 - HR жүйесін бағалаудың негізгі көрсеткіштері

Көрсеткіштер тобы	**Көрсеткіш**	**Формула / сипаттама**
Еңбек тиімділігі	Еңбек өнімділігі	Шығару көлемі / персонал саны
Өтімділік	Айналым коэффициенті	Жұмыстан шығарылғандар / орташа тізімдік сандар
Шығындар	Персонал шығындарының үлесі	Персонал шығындары / жалпы шығындар
Даму	Бір қызметкерді оқыту	Жалпы оқу шығындары / саны
Қанағаттану	Қанағаттану индексі	Қызметкерлердің сауалнамаларының нәтижелері

1-ші кестеден көріп отырғанымыздай, адам ресурстарын басқаруды бағалаудың көрсетілген көрсеткіштері кадрлардың ауысуы, қатысудың төмен деңгейі және мотивацияның жеткіліксіздігі және сандық HR құралдарының болмауы салдарынан Персоналдың тиімділігін жүйелі бағалаудың болмауы сияқты негізгі проблемаларды анықтайды.

Іс жүзінде қолданыстағы персоналды басқару жүйесінің келесі мәселелері жиі анықталады:

- HR-процестерді автоматтандырудың жеткіліксіздігі;
- жоғары айналым;
- қызметкерлердің құзыреттерінің талаптарға сәйкес келмеуі;
- мотивацияның әлсіз жүйесі;
- персоналдың тиімділігін жүйелі бағалаудың болмауы.

Қазіргі заманғы компаниялар персонал деректерін талдау үшін сандық құралдарды пайдаланады, бұл оларға мына мүмкіндіктерді береді:

- айналымды болжау;
- оқытудың тиімділігін бағалау;
- мотивация факторларын анықтау.

Адам ресурстарын басқару жүйесін жетілдіру бағыттары:

1) KPI-жүйесін енгізу қызметкерлердің жұмыс нәтижелерін объективті бағалауға мүмкіндік береді;

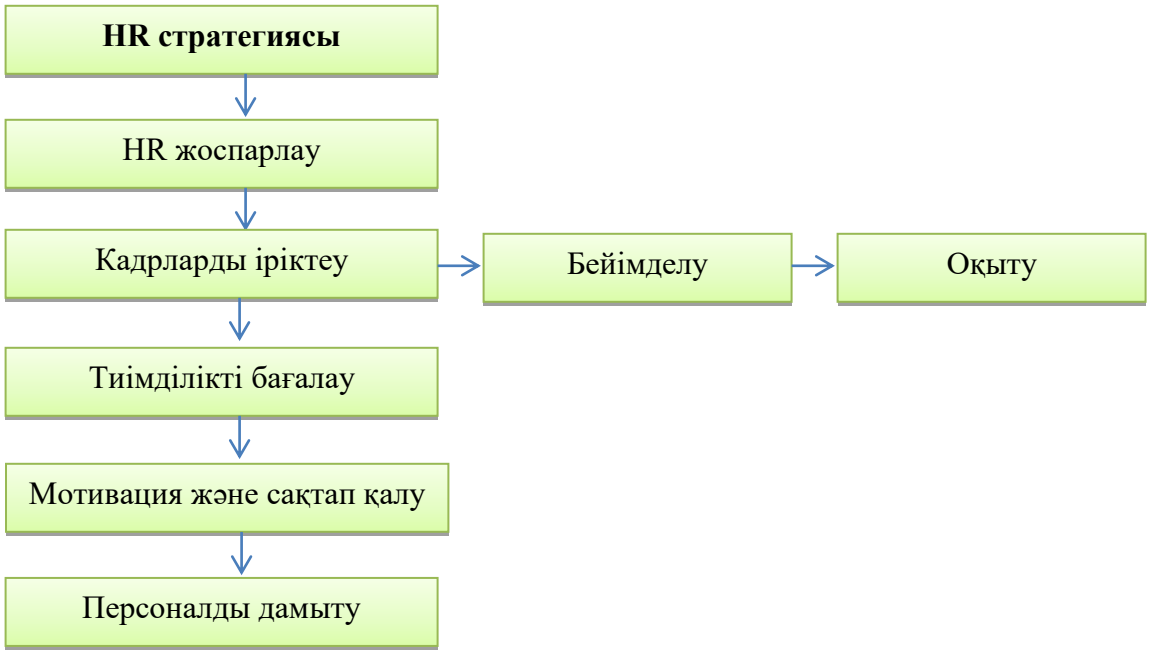
2) оқыту жүйесін дамыту корпоративтік даму бағдарламаларын жасайды;

3) HR-процестерді цифрландыру персоналды басқарудың заманауи платформаларын пайдалануды көздейді;

4) персоналдың тартылуын арттыру, яғни материалдық емес уәждемені енгізу [3].

Ұйымның мақсаттарына жету үшін еңбек әлеуетін тиімді пайдалануға бағытталған өзара байланысты элементтер (ішкі жүйелер) кешені ретінде адам ресурстарын басқару

жүйесінің (HR-жүйелер) құрылымы сызықтық және функционалдық басшылықты, кадрлар бөлімдерін, оқытуды, мотивацияны, сондай-ақ нормативтік-құқықтық базаны, басқару әдістерін және ақпараттық жүйелерді қамтиды (сурет 1).



Сурет 1. HR жүйесінің құрылымы

Бұл схема ұйымның адами капиталын қалыптастыруға және дамытуға бағытталған негізгі HR процестерінің дәйектілігін көрсетеді.

Персоналды басқару жүйесі қызметкерлердің мақсаттарын компанияның мақсаттарымен байланыстыра отырып, ғылыми, экономикалық, жайлылық және жоспарлылық принциптеріне негізделуі керек [4].

Адам ресурстарын басқарудың тиімділігін арттыру үшін:

1) HR-аналитиканы енгізу (HR Analytics);
2) сандық HR платформаларын пайдалану;
3) KPI және OKR жүйесін дамыту;
4) персоналды іріктеуді автоматтандыру;
5) оқыту және дамыту жүйесін жақсарту;
6) қызметкерлерді тарту бағдарламаларын енгізу.

Адам ресурстарын басқару жүйесін бағалау ұйымды стратегиялық басқарудың маңызды элементі болып табылады. Сандық және сапалық көрсеткіштерді қамтитын кешенді тәсілді қолдану HR жүйесінің тиімділігін объективті анықтауға мүмкіндік береді.

Талдау нәтижелері еңбек өнімділігінің артуы, қызметкерлердің айналымының төмендеуі және қызметкерлердің құзыреттілігін дамыту HR саясатының табыстылығының негізгі көрсеткіштері болып табылатынын көрсетеді. Цифрлық трансформация жағдайында аналитикалық құралдар мен персоналды басқарудың автоматтандырылған жүйелерін енгізу ерекше маңызға ие.

Осылайша, HR жүйелерін цифрландыру ұйымдардың бәсекеге қабілеттілігінің негізгі факторына айналуда.

Әдебиеттер:

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. Учебник. – Москва: «ИНФРА-М», 2020.
2. Десслер Г. Управление персоналом. Пер. с англ. - Москва: «БИНОМ», 2017. – 432с.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Учебник. - Москва: «ИНФРА-М», 2019 – 512с.
4. Becker B., Huselid M. Strategic Human Resource Management. Journal of Management, Vol. 32 No.6, December 2021. -DOI: 10.1177/0149206306293668

УДК 378:658.3:004.8:17

ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ВУЗОВ

Таскинбайкызы Ж., докторант
Научный руководитель-к. э. н. Ниязбекова Ш.У.,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
г. Москва, Россия
e-mail: zhanargul.taskinbaikyzy@yu.edu.kz, shakizada.niyazbekova@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются этические проблемы внедрения искусственного интеллекта (ИИ) в процессы управления человеческим капиталом в высших учебных заведениях. Анализируются риски алгоритмической дискриминации, вопросы прозрачности, защиты персональных данных и ответственности за принимаемые решения. Представлены модели этического регулирования, а также предложены практические рекомендации для вузов Казахстана в условиях цифровой трансформации образования.

Ключевые слова: искусственный интеллект, человеческий капитал, высшее образование, цифровизация, этика, управление персоналом, алгоритмическая справедливость.

Современная система высшего образования находится под влиянием глобальных процессов цифровизации, в рамках которых технологии искусственного интеллекта становятся важным инструментом управления человеческим капиталом. Человеческий капитал в вузах включает профессорско-преподавательский состав, административный персонал, исследователей и студентов, рассматриваемых как носителей знаний, компетенций и инновационного потенциала. Применение ИИ позволяет автоматизировать и оптимизировать ключевые HR-процессы:

- подбор и найм преподавателей и административного персонала;
- оценка эффективности профессиональной деятельности;
- управление компетенциями;
- прогнозирование карьерного роста;
- анализ вовлеченности и продуктивности сотрудников.
- персонализации обучения и повышения квалификации [1].

Однако внедрение ИИ в управленческие процессы трансформирует не только технологии, но и саму логику принятия решений, что порождает новые этические вызовы. В отличие от традиционных методов управления, алгоритмические системы могут принимать решения на основе скрытых закономерностей, не всегда поддающихся интерпретации человеком.

Понятие человеческого капитала в современной экономике трактуется как совокупность знаний, навыков, компетенций и мотивационных характеристик работников, влияющих на их производительность и вклад в развитие организации. В условиях цифровой трансформации происходит переход:

1) от традиционного HR-управления → к data-driven управлению;

2) от субъективной оценки → к алгоритмической аналитике;

3) от статических моделей → к предиктивным системам [2].

ИИ выступает в роли инструмента обработки больших данных (Big Data), позволяющего выявлять скрытые зависимости и закономерности в поведении персонала (табл. 1).

Таблица 1 - Эволюция управления человеческим капиталом

№	Этап	Характеристика	Инструменты
1	Традиционный	Ручное управление	Опросы, интервью
2	Автоматизированный	Использование ПО	HR-системы
3	Цифровой	Аналитика данных	BI-системы
4	Интеллектуальный	Использование ИИ	ML, нейросети

Как визно из таблицы 1 роль искусственного интеллекта в HR-процессах вузов заключается в трансформации управления человеческим капиталом, обеспечивая:

- автоматизацию административных процессов;
- повышение объективности оценки;
- прогнозирование поведения сотрудников;
- поддержку принятия решений [3].

ИИ в вузах выполняет аналитическую и поддерживающую функции, снижая нагрузку на управленческий персонал и повышая точность принятия решений (табл. 2).

Таблица 2 - Основные направления применения ИИ в управлении человеческим капиталом

№	Направление	Примеры применения ИИ	Ожидаемый эффект
1	Подбор персонала	Анализ резюме, автоматический скрининг кандидатов	Снижение времени найма
2	Оценка эффективности	Аналитика KPI преподавателей	Повышение объективности
3	Обучение и развитие	Рекомендательные системы курсов	Персонализация обучения
4	Управление талантами	Прогноз карьерного роста	Оптимизация кадрового резерва
5	HR-аналитика	Анализ текучести кадров	Улучшение удержания сотрудников

Несмотря на преимущества, внедрение искусственного интеллекта сопровождается рядом системных этических проблем:

1) алгоритмическая дискриминация;

Алгоритмы обучаются на исторических данных, которые могут содержать скрытые предубеждения. В результате система может воспроизводить неравенство при отборе кандидатов или оценке сотрудников.

2) непрозрачность алгоритмов;

Многие модели ИИ (особенно глубокие нейронные сети) функционируют как «черный ящик», что затрудняет интерпретацию решений.

3) проблема конфиденциальности;

Обработка персональных данных сотрудников требует строгого соблюдения принципов защиты информации и кибербезопасности.

4) ответственность за решения;

Возникает вопрос: кто несет ответственность за ошибочные решения ИИ - разработчик, организация или пользователь?

5) дегуманизация управления;

Чрезмерная зависимость от алгоритмов может привести к снижению роли человеческого суждения и ослаблению социального взаимодействия [5].

Несмотря на огромный потенциал, использование ИИ в HR сопровождается рядом рисков:

1. Качество данных. ИИ-модели обучаются на имеющихся данных. Если данные содержат ошибки или предубеждения, модель может их усилить.

2. Отсутствие эмпатии. ИИ не обладает эмоциональным интеллектом, что может негативно сказаться на опыте кандидата или сотрудника.

3. Этические вопросы. Использование ИИ поднимает вопросы конфиденциальности и защиты персональных данных.

4. Ограничения в творческих задачах. ИИ хорошо справляется с рутинными задачами, но может быть менее эффективен в ситуациях, требующих креативности и нестандартного подхода.

Классификация этических рисков дана в таблице 3.

Таблица 3 - Этические риски внедрения ИИ в HR-процессы вузов

Риск	**Описание**	**Последствия**	**Уровень значимости**
Дискриминация	Неравенство в алгоритмах	Несправедливый отбор	Высокий
Непрозрачность	Отсутствие объяснений решений	Потеря доверия	Высокий
Нарушение конфиденциальности	Утечка данных	Репутационные потери	Критический
Ошибочные решения	Некорректные прогнозы	Управленческие ошибки	Средний
Зависимость от технологий	Чрезмерная автоматизация	Снижение роли HR	Средний

Для минимизации рисков необходимо соблюдать следующие принципы:

- справедливость и недискриминация;
- прозрачность алгоритмов;
- подотчетность и ответственность;
- безопасность и защита данных;

– приоритет человеческого контроля над автоматизацией.

Эффективное этическое управление требует взаимодействия HR, IT и юридических подразделений, а также регулярного аудита алгоритмов.

К практическим мерам обеспечения этичности можно отнести:

- внедрение кодексов цифровой этики;
- аудит алгоритмов на предмет предвзятости;
- регулярное обновление и валидация моделей;
- обучение персонала принципам работы ИИ;
- создание комитетов по этике использования технологий [6].

Этические аспекты внедрения ИИ становятся ключевым фактором устойчивого развития вузов. Баланс между эффективностью автоматизированных решений и сохранением человеческого контроля является критически важным. В условиях Казахстана особую значимость приобретает адаптация международных практик с учетом национальных особенностей системы образования и законодательства.

Основной вызов заключается в достижении баланса между:

- эффективностью алгоритмов;
- социальной справедливостью;
- сохранением роли человека в управлении [7].

Использование искусственного интеллекта в управлении человеческим капиталом вузов открывает значительные возможности для повышения эффективности, однако сопровождается серьезными этическими вызовами. Для их минимизации необходимо внедрение комплексного подхода, включающего нормативное регулирование, организационные меры и технологические решения. Ключевым условием успешной цифровой трансформации является соблюдение принципов прозрачности, справедливости и человеко-центричности.

Таким образом, разработка комплексных моделей этического регулирования и внедрение гибридных подходов управления позволит минимизировать риски и повысить качество управленческих решений в системе высшего образования.

Литература:

1. Russell S., Norvig P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. - Pearson, 2021.
2. Floridi L. Ethics of Artificial Intelligence. - Oxford University Press, 2023.
3. Jobin A., Ienca M., Vayena E. The global landscape of AI ethics guidelines. - Nature Machine Intelligence, 2019.
4. UNESCO. Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence. - Paris, 2021.
5. Davenport T., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World. - Harvard Business Review, 2018.
6. Kaplan J., Haenlein M. Siri, Siri, in my hand. - Business Horizons, 2019.
7. Баранов А.А. Этика искусственного интеллекта. - М.: Юрайт, 2022.

ӘОЖ 005.95/.96

ҰЙЫМНЫҢ КАДР САЯСАТЫНЫҢ ТҮРЛЕРІ МЕН МОДЕЛЬДЕРІ

Құттыбаев М.А.
Ғылыми жетекшісі – э.ғ.к. Аманиязова Г.Д.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті

Ақтау, Қазақстан
e-mail: myrzagali2.kuttybayev@yu.edu.kz,
gulimay.amaniyazova@yu.edu.kz

Андатпа. Мақалада ұйымның кадрлық саясатын қалыптастырудың теориялық және қолданбалы аспектілері қарастырылады, оның негізгі түрлері мен заманауи модельдері ашылады. Кадр саясатын персоналды басқару белсенділігінің деңгейі, стратегиялық бағдар дәрежесі және ұйымдастырушылық мінез-құлық түрі бойынша жіктеуге ерекше назар аударылады. Шетелдік және отандық тәсілдерге талдау жүргізілді, сондай-ақ кадр саясатының адам ресурстарын стратегиялық басқарудың негізгі элементі ретіндегі рөлі негізделді.

Түйін сөздер: кадр саясаты, персоналды басқару, стратегиялық басқару, адами капитал, HR стратегиясы, кадр саясатының модельдері.

Экономиканы цифрландырудың, жаһанданудың және бәсекелестікті күшейтудің заманауи шарттары ұйымдардан адам ресурстарын басқару тәсілдерін қайта қарастыруды талап етеді. Кадр саясаты персоналды әкімшілік басқару құралына ғана емес, ұйымның стратегиялық дамуының маңызды элементіне айналады.

Зерттеудің өзектілігі кадр саясатының қолданыстағы түрлері мен модельдерін жүйелеу, сондай-ақ оларды ұйымдардың қазіргі жағдайына бейімдеу қажеттілігімен байланысты. Тиімді кадр саясаты кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігін, тұрақтылығын және инновациялық әлеуетін арттыруға ықпал етеді.

Мақаланың мақсаты - ұйымның кадр саясатының түрлері мен модельдерін зерттеу, олардың стратегиялық басқару жүйесіндегі ерекшеліктері мен маңыздылығын анықтау.

Кадр саясаты - бұл адами капиталды тиімді пайдалануды және ұйымның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуді қамтамасыз ету мақсатында персоналға әсер ету принциптері, әдістері мен формаларының жүйесі.

Кадр саясатының негізгі міндеттері:

- ұйымды білікті кадрлармен қамтамасыз ету;
- қызметкерлердің кәсіби әлеуетін дамыту;
- мотивацияның тиімді жүйесін қалыптастыру;
- ұжымның әлеуметтік тұрақтылығын қамтамасыз ету [1].

Кадр саясаты HR жүйесінің даму бағыттарын анықтай отырып, ұйымдастыру стратегиясы мен персоналды басқару практикасы арасындағы байланыс қызметін атқарады.

Ұйымның кадрлық саясатының бірнеше жіктелуі бар. Әдетте ұйымның кадр саясаты типологиясының екі критерийі бар:

− кадр іс-шараларының негізінде жатқан және басқарушы аппараттың ұйымдағы кадр жағдайына әсер ету деңгейін айқындайтын, оның ішінде кадр саясатының стратегиялық бағытталу деңгейін сипаттайтын қағидалар мен нормалар;

- жеке немесе сыртқы персоналға түбегейлі бағдарлану, кадр құрамын қалыптастыру кезінде сыртқы ортаға ашықтық дәрежесі.

Ғылыми әдебиеттерде әртүрлі критерийлерге негізделген кадр саясатының бірнеше жіктелімдері ерекшеленеді:

1) басқарма белсенділігінің дәрежесі бойынша:

а) пассивті кадр саясаты персоналды басқарудың нақты бағдарламасының болмауымен сипатталады. Басшылық пайда болған проблемаларға фактіден кейін, стратегиялық жоспарлаусыз жауап береді.

б) реактивті кадр саясаты туындаған проблемалардың салдарын жоюға бағытталған (кадрлардың ауысуы, жанжалдар, өнімділіктің төмендеуі);

в) профилактикалық кадр саясаты кадр проблемаларын болжауды және олардың алдын алу жөніндегі шараларды әзірлеуді көздейді;

г) белсенді кадр саясаты стратегиялық тәсілге негізделеді, ұйымның мақсаттарына сәйкес персоналды ұзақ мерзімді жоспарлау мен дамытуды қамтиды;

2) ашықтық дәрежесі бойынша:

а) ашық кадрлық саясат - ұйым сыртқы еңбек нарығынан мамандарды белсенді тартады, мансаптық мүмкіндіктердің ашықтығын қамтамасыз етеді;

б) жабық кадр саясаты ішкі кадр ресурстарын дамытуға, қызметкерлерді ұйым ішінде ілгерілетуге бағытталған;

3) стратегиялық бағыт бойынша:

а) инновациялық кадр саясаты креативтілікті дамытуға және инновацияларды енгізуге бағытталған;

б) тұрақтылық тұрақтылықты сақтауға және тәуекелдерді азайтуға бағытталған;

в) бейімделгіш сыртқы ортаның өзгеруі жағдайында ұйымның икемділігін қамтамасыз етеді [2].

Кадр саясатының заманауи модельдері адам ресурстарын басқарудың әртүрлі тұжырымдамалары аясында қалыптасады. Кадр саясатының келесі модельдері бөлінеді:

1) әкімшілік модель еңбек процестерін қатаң бақылауға және реттеуге негізделген. Иерархиялық құрылымы бар дәстүрлі ұйымдарға тән. Бұл модельдің ерекшеліктері: қатаң басқару жүйесі, қызметкерлердің минималды дербестігі және пәнге баса назар аудару.

2) экономикалық модель персоналды тиімділігі шығындар мен нәтижелермен анықталатын ресурс ретінде қарастырады. Бұл модельдің ерекшеліктері: KPI жүйесі, материалдық ынталандыру және өнімділікке бағдарлау.

3) әлеуметтік бағдарланған модель адами әлеуетті дамытуға және қызметкерлердің қанағаттануына бағытталған. Ерекшеліктері: корпоративтік мәдениетті дамыту, оқыту және дамыту бағдарламалары, қызметкерлердің қатысуын арттыру.

4) стратегиялық (инновациялық) модель кадр саясатын ұйымның жалпы стратегиясына біріктіруді көздейді. Бұл модельдің ерекшеліктері: ұзақ мерзімді жоспарлау, таланттарды басқару, цифрлық және HR аналитикасын қолдану.

5) құзыреттілік моделі стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу үшін қажетті қызметкерлердің негізгі құзыреттерін дамытуға бағытталған.

Жеке немесе сыртқы персоналға түбегейлі бағдарлануға сәйкес, кадрлар құрамын қалыптастыру кезінде сыртқы ортаға ашықтық дәрежесі ашық және жабық кадр саясатын анықтайды.

Ашық саясат үшін кәсіпорынның барлық әлеуетті қызметкерлердің алдында кез-келген деңгейде болуы тән. Сондай-ақ, әрбір қызметкер өз мансабын төменгі деңгейден де, жоғары деңгейден де бастай алады. Мұндай ұйымда әрдайым кәсіпорынның барлық талаптарына сәйкес келетін кез-келген қызметкерге, оның туысқан компанияларында немесе олардың еншілес ұйымдарында жұмыс тәжірибесіне қарамастан есіктер ашық.

Жабық кадр саясаты-корпоративтік мәдениетті құруға және нығайтуға, ұйымшылдық пен қызметкерлерді ұйымның мақсаттарына жетуге ынталандыруға бағытталған ұзақ мерзімді Кадрлық мақсаттарды әзірлеуге уақыты бар кадр саясатының бір түрі [3].

Кадрлық саясаттың осы екі түрін негізгі кадрлық процестер бойынша салыстыру 1-ші кестеде көрсетілген.

Бәсекелестікке төтеп бере алады, демек, демократиялық принциптерге негізделген, сыртқы ортаны терең талдауға негізделген және ұйымның жұмысының шектеулері мен шарттарын дәл көрсететін кадр саясатын қалыптастыратын ұйым ғана тиімді дами алады.

Осылайша, әсер ету әдістеріне байланысты кадр саясаты бірнеше түрге бөлінеді. Кадр саясатының түрін біле отырып, сіз сыртқы және ішкі факторлардың әсер ету деңгейін анықтай аласыз, кәсіпорында қалыптасқан немесе күтілетін кадр саясатындағы мәселелерді анықтай аласыз.

Кесте 1 - Ашық және жабық кадр саясаты кезінде кадр процестерін іске асыру ерекшеліктері

Кадрлық процесс	**Кадрлық саясаттың типтері**	
	Ашық	**Жабық**
Қызметкерлерді жалдау	Еңбек нарығындағы жоғары бәсекелестік жағдайы	Жұмыс күшінің тапшылығы
Персоналды бейімдеу	Бәсекелестік қатынастарға тез қосылу мүмкіндігі, жаңадан келгендер ұсынған ұйымдастырудың жаңа тәсілдерін енгізу	Тәлімгерлер институты («қамқоршылар») есебінен тиімді бейімделу, ұжымның жоғары бірлігі, дәстүрлі тәсілдерге енгізу
Персоналды оқыту және дамыту	Көбінесе сыртқы орталықтарда жүзеге асырылады, жаңа тәжірибе алуға ықпал етеді	Көбінесе корпоративті орталықтарда жүзеге асырылады, біртұтас көзқарасты қалыптастыруға, жалпы технологияны ұстануға, ұйымның ерекшеліктеріне бейімделген
Персоналды алға жылжыту	Бір жағынан, жаңа кадрлардың тұрақты ағыны есебінен өсу мүмкіндігі қиын, ал екінші жағынан ¾ кадрлардың жоғары ұтқырлығы есебінен «бас айналдыратын мансап» болуы мүмкін	Жоғары лауазымдарға тағайындау кезінде артықшылық әрқашан компанияның еңбек сіңірген қызметкерлеріне беріледі, мансаптық жоспарлау жүргізіледі
Мотивация және ынталандыру	Еңбекті ынталандыруға артықшылық беріледі (ең алдымен материалдық)	Мотивацияға артықшылық беріледі (тұрақтылық, қауіпсіздік, әлеуметтік қабылдау қажеттілігін қанағаттандыру)
Инновацияларды енгізу	Жаңа қызметкерлердің тұрақты инновациялық әсері, инновацияның негізгі тетігі - келісімшарт, қызметкер мен ұйымның жауапкершілігін анықтау	Инновациялық мінез-құлықты арнайы бастау керек немесе бұл қызметкердің кәсіпорынның тағдырымен өз тағдырын түсінуінің нәтижесі

Ұйымның кадрлық саясаты адам ресурстарын тиімді пайдалануды қамтамасыз ететін стратегиялық басқарудың маңызды құралы болып табылады [4].

Жүргізілген талдау кадр саясатының түрі мен моделін таңдау ұйымның мақсаттарына, салалық ерекшеліктеріне және сыртқы ортаға байланысты екенін көрсетті. Қазіргі жағдайда адами капиталдың дамуын және ұйымның тұрақты дамуын қамтамасыз ететін стратегиялық және әлеуметтік бағдарланған модельдер ең тиімді болып табылады.

Әрі қарайғы зерттеулердің болашағы цифрлық технологиялар мен жасанды интеллекттің кадрлық саясаттың өзгеруіне әсерін зерттеумен байланысты.

Әдебиеттер:

1. Шаройко Ф.В. Основные направления разработки кадровой политики компании по формированию персонала организации // Право. Экономика. Безопасность. – 2017, № 1-2 (10).

2. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации. Учебное пособие. - Изд. 2-е. - Москва.: РАГС, 2021. - 224 с.

3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. - 239 с.

4. Тажиденова А.Р. Роль кадровой политики в системе управления персоналом // Вестник Калмыцкого университета, 2014.

УДК 005.95/.96:005.53:37

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ И ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ KPI В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ

Карабалина Г. Е., магистрант ОП Финансы и экономика
Научный руководитель - к. э. н. Ахметова Г. Т.
Атырауский университет имени Х. Досмухамедова
г. Атырау, Казахстан
e-mail: esentemir@mail.ru

Аннотация. Система ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI) представляет собой совокупность количественных и качественных показателей, используемых для оценки результативности деятельности образовательного учреждения и степени достижения его стратегических и оперативных целей. Данный управленческий инструмент позволяет руководству получать объективную и систематизированную информацию о функционировании образовательной организации, качестве образовательных услуг и эффективности использования ресурсов.

Ключевыые слова: KPI, риски, эффективность, доходы, управленческие расходы.

Основной задачей системы KPI является формирование измеримых критериев оценки деятельности образовательного учреждения, его структурных подразделений и персонала. К таким показателям могут относиться уровень успеваемости и обученности обучающихся, качество образовательных программ, результативность педагогической деятельности, эффективность управленческих процессов, а также показатели финансово-экономической устойчивости. Использование KPI способствует повышению прозрачности управления и позволяет своевременно выявлять проблемные зоны в деятельности учреждения.

Принятие управленческих решений в сфере образования требует анализа значительного объёма разнородной информации, связанной как с образовательными результатами, так и с организационно-управленческими процессами. В этом контексте система KPI выступает инструментом, обеспечивающим структурирование данных и поддержку обоснованных управленческих решений на всех уровнях управления образовательным учреждением.

Одним из ключевых аспектов системы KPI является возможность оценки эффективности реализации стратегических инициатив и программ развития образовательного учреждения. С помощью KPI руководство может отслеживать степень достижения поставленных целей, корректировать планы и перераспределять ресурсы в соответствии с приоритетами развития. Это особенно важно в условиях реформирования системы образования и повышения требований к качеству образовательных услуг.

Кроме того, система KPI играет важную роль в управлении рисками образовательного учреждения. Анализ показателей позволяет выявлять риски снижения качества обучения, перегрузки персонала, неэффективного использования ресурсов и несоответствия установленным нормативам. Своевременное выявление таких рисков способствует принятию превентивных управленческих решений и повышению устойчивости образовательной организации.

Развитие цифровых технологий оказывает существенное влияние на совершенствование системы KPI в образовании. Использование электронных журналов, автоматизированных систем управления, аналитических платформ и информационных панелей (дашбордов) позволяет оперативно собирать, обрабатывать и визуализировать данные по ключевым показателям. Это повышает оперативность управления и качество принимаемых решений.

Важным элементом современной системы KPI является визуализация показателей, которая делает результаты анализа наглядными и доступными для руководителей различного уровня. Графики, диаграммы и аналитические отчёты позволяют быстро оценивать динамику показателей, выявлять отклонения и определять основные тенденции развития образовательного учреждения.

Следует отметить, что внедрение системы KPI в образовательных учреждениях требует учёта этических и социальных аспектов. Оценка деятельности педагогов и сотрудников должна быть объективной, прозрачной и направленной на развитие, а не на формальный контроль. Соблюдение принципов справедливости и профессиональной этики является важным условием эффективного функционирования системы KPI.

Таким образом, система KPI в управлении образовательным учреждением является не только инструментом контроля, но и важным элементом стратегического управления и развития. Она обеспечивает связь между целями образовательной организации, результатами деятельности и управленческими решениями, способствуя повышению качества образования и эффективности управления в целом.

Понятие и значение системы KPI в управлении финансовой устойчивостью образовательной организации

Система ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI) представляет собой совокупность количественных и качественных индикаторов, используемых для оценки результативности деятельности организации и степени достижения её стратегических и оперативных целей. В контексте управления образовательной организацией особое значение приобретает применение KPI для обеспечения и укрепления финансовой устойчивости, что предполагает систематическую оценку доходов, расходов,

структуры финансирования, эффективности использования ресурсов и финансовых результатов деятельности.

Основной задачей системы KPI в финансово-экономическом управлении является формирование измеримых критериев оценки финансового состояния образовательного учреждения, его подразделений и отдельных направлений деятельности. К таким показателям относятся уровень и динамика доходов, себестоимость образовательных услуг, фонд оплаты труда, доля внебюджетных средств, финансовая автономия, ликвидность, рентабельность, уровень задолженности и другие индикаторы, характеризующие устойчивость функционирования организации. Использование системы KPI способствует повышению прозрачности финансового управления и позволяет своевременно выявлять отклонения от плановых показателей.

Принятие управленческих решений в образовательной организации требует анализа значительного объёма финансово-экономической информации, связанной с бюджетированием, распределением ресурсов, инвестиционной деятельностью и контролем затрат. В этом контексте система KPI выступает инструментом, обеспечивающим структурирование данных, их сопоставимость и аналитическую интерпретацию, что повышает обоснованность решений в области финансового планирования и управления ресурсами.

Одним из ключевых аспектов применения KPI является возможность оценки эффективности реализации стратегических программ развития образовательной организации с позиции их финансовых результатов. С помощью финансовых KPI руководство может отслеживать степень достижения целевых ориентиров, корректировать планы, оптимизировать структуру расходов и перераспределять ресурсы в соответствии с приоритетами развития. Это особенно важно в условиях ограниченности бюджетного финансирования и необходимости диверсификации источников доходов.

Кроме того, система KPI играет важную роль в управлении финансовыми рисками образовательной организации. Анализ ключевых показателей позволяет выявлять риски снижения доходов, неэффективного использования средств, роста затрат, ухудшения платёжеспособности и зависимости от отдельных источников финансирования. Своевременное выявление таких рисков способствует принятию превентивных управленческих решений и повышению финансовой устойчивости учреждения.

Развитие цифровых технологий оказывает существенное влияние на совершенствование системы финансовых KPI в образовании. Использование автоматизированных систем управленческого учёта, бюджетирования, финансового мониторинга и аналитических платформ позволяет оперативно собирать, обрабатывать и анализировать данные о финансовых показателях деятельности. Применение информационных панелей (дашбордов) обеспечивает наглядное представление ключевых индикаторов и повышает оперативность управленческих решений.

Важным элементом современной системы KPI является визуализация финансовых показателей, которая делает результаты анализа доступными для руководителей различных уровней управления. Диаграммы, графики и аналитические отчёты позволяют быстро оценивать динамику доходов и расходов, выявлять отклонения от плановых значений и определять тенденции изменения финансового состояния образовательной организации.

Следует отметить, что внедрение системы KPI в финансовом управлении образовательных учреждений требует учёта организационных и социальных аспектов. Показатели должны быть экономически обоснованными, прозрачными и ориентированными не на формальный контроль, а на повышение эффективности использования ресурсов и достижение стратегических целей. Взаимосвязь финансовых KPI с системой мотивации

персонала должна способствовать рациональному управлению затратами и повышению ответственности за результаты деятельности. Таким образом, система KPI в управлении образовательной организацией является не только инструментом финансового контроля, но и важным элементом стратегического управления. Она обеспечивает связь между целями развития учреждения, финансовыми результатами и управленческими решениями, способствуя укреплению финансовой устойчивости, повышению эффективности использования ресурсов и обеспечению устойчивого развития образовательной организации.

Литература:

1.Президент Республики Казахстан – Лидер Нации Н.А. Назарбаев. «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства: послание народу Казахстана от 14 декабря 2012 года //https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1200002050. 10.08.2021.

2.Постановление Правительства Республики Казахстан. Об утверждении национального проекта по развитию предпринимательства на 2021-2025 годы: утв. 12 октября 2021 года, №728 // https://adilet.zan.kz/rus/docs. 10.08.2021.

3.Вишнякова, М.В. KPI (ключевые показатели эффективности). Как внедрить систему KPI в компании. – Текст: электронный // URL: http://www.gd.ru/articles/3584-kpi

4. Вишнякова, М.В. KPI. Внедрение и применение / М.В. 4.Вишнякова. – СПб. : Питер, 2019.

5. Жихарева, Е.Д. KPI как фактор повышения эффективности менеджмента компании. – Текст: электронный // URL: https://moluch.ru/authors/15156/

ӘОЖ 005.7:005.32

ӨЗГЕРІСТЕРДІ БАСҚАРУДАҒЫ ШЫҒАРМАШЫЛЫҚ КӨШБАСШЫЛЫҚТЫҢ РӨЛІ

Төребай Р.К., магистрант
Ғылыми жетекшісі – PhD Сутбаева Р.О.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті
Ақтау, Қазақстан

Андатпа. Бүгінгі таңда көшбасшының өзгерістерді басқару жүйесіне әсерін бағалау өте қиын, себебі оның жеке мінез-құлық қасиеттері мен қабілеттерінің көпшілігі белгісіз. Сондықтан шығармашылықтың қай факторлары басқаларға қарағанда маңыздырақ екенін анықтау маңызды. Мақаланың негізгі идеясы – өзгерістерді басқару жүйесінің тиімділігін арттыру мақсатында көшбасшының шығармашылық қасиеттерінің ең тиімділерін бағалап, таңдауға арналған әдістемелік тәсілді көрсету. Мақаланың мақсаты – ұйымдағы өзгерістерді басқаруға әсер ететін көшбасшының шығармашылығы факторларының маңыздылық деңгейін анықтау. Ұқсас зерттеулерге жалпы кеңес берудің орнына, болашақ зерттеулер ұсынылған модельді растау және жетілдіру үшін осы факторлық құрылымның әртүрлі салаларда, ұйымдық көлемдерде және мәдени контексттерде қолданылуына зерттеу жүргізу.

Түйінді сөздер: өзгерістерді басқару, шығармашылық әлеует, шығармашылық стратегиялар, шығармашылық, инновациялық ойлау, көшбасшылық шығармашылығы

Көшбасшылықты қазіргі экономикада шығармашылықты күрделі және болжамсыз жағдайларда инновациялық әрі тиімді шешімдер ұсына алу қабілеті ретінде анықтауға болады. Бұл тек жаңа идеяларды ойлап табу таланты ғана емес, сонымен қатар ұжымды ынталандыру, адамдарды басқару, олардың әлеуетін ашып, ұйымдық мақсаттарға жету үшін пайдалану қабілеті.

Соған сәйкес, шығармашыл көшбасшы – көшбасшылық пен шығармашылық қабілеттерді үйлестіретін, жаңа идеяларды қана емес, сонымен қатар оларды ұйымның қызметіндегі нақты өзгерістер түрінде жүзеге асыра алатын адам. Мұндай көшбасшы сыртқы ортаның үрдістерін ескере отырып, даму бағытын анықтайды және ұйымдағы инновациялық әлеуетті ынталандырады.

Ұйымдағы көшбасшылықтың қазіргі заманғы жетістіктерді тиімді коммуникациялық жүйені қалыптастырмай жүргізу мүмкін емес, себебі дәл осы жүйе арқылы стратегиялық көзқарас қалыптасып, ұйымның мотивациясын қолдау жүзеге асады. Тиімді коммуникацияны біріктіру инновациялық идеялар алмасуды жеңілдетеді, басшылық пен қызметкерлер арасындағы сенімді қамтамасыз етеді және басқару шешімдерін қабылдау үрдісін оңтайландырады. Осы контексте коммуникация аспектілерін көшбасшылық моделіне біріктіру ықтимал қиындықтарға жедел жауап беруге және ұйымның қызметін сыртқы ортаға бейімдеуге мүмкіндік береді. Осы тұрғыдан алғанда, шығармашылық пен коммуникацияның үйлесім табуы ұйымдық өзгерістерді басқару тиімділігін арттырудың негізгі факторы болып табылады.

Өзгерістерді басқару – ұйымның қызметін жақсарту немесе сыртқы жағдайларға бейімделу мақсатында ұйымда өзгерістерді әзірлеу, бастау және жүзеге асыру үрдісін қамтитын үрдіс. Тиімді өзгерістерді басқару ұйымның ішкі динамикасы мен сыртқы сын-қатерлерді терең түсінуді талап етеді. Сондықтан шығармашылық көшбасшылықтың табысты өзгерістерді басқаруды қамтамасыз етудегі рөлі шешуші. Шығармашыл көшбасшылар жаңа жағдайларға тез бейімделе алады, туындайтын мәселелерге жаңашыл шешімдер ұсынады және ұзақ мерзімді перспективада ұйымның төзімділігі мен өркендеуін қамтамасыз етеді [1].

Өзгерістерді басқаруда шығармашылық көшбасшылықтың маңызын төмендетуге болмайды. Шығармашыл көшбасшылар жаңа жағдайларға тез бейімделіп, туындаған мәселелерге ерекше шешімдер тауып, осылайша өз ұйымдарының ұзақ мерзімді өміршеңдігі мен өркендеуін қамтамасыз ете алады.

Шығармашылық категориясы көшбасшының беделін және ұйым арасындағы ықпалын қамтамасыз етуде маңызды рөл атқарады. Шығармашылық ұйымдағы өзгерістерді басқаруға арналған тиімді стратегияларды қалыптастыру үдерісінің жылдамдығы мен сапасын анықтайды. Сонымен бірге, ұйымдағы өзгерістерді басқару үрдісінде көшбасшының шығармашылығының рөлі күрделі және қосымша зерттеу мен талдауды қажет етеді. Көшбасшылық тәжірибеге шығармашылықты енгізу көшбасшының беделін және бағынушылар арасындағы ықпалын айтарлықтай арттырады [2]. Шығармашылық ұйымдық өзгерістерді басқару стратегияларын әзірлеу және іске асыру тиімділігі мен нәтижелілігін анықтайды. Алайда көшбасшының шығармашылығы мен өзгерістерді басқару үрдісінің өзара әрекеттесуі көпқырлы болып табылады.

Шығармашыл көшбасшылықтағы ұйымдағы өзгерістерді басқару үрдісі тек инновациялық басқару идеяларын қалыптастыру мен интеграциялауды ғана емес, сонымен қатар көшбасшының ұйымның құрылымдық және функционалдық аспектілерін, оның негізгі процестерін, қызмет стратегиялары мен тактикаларын өмір сүрудің динамикалық және өзгермелі жағдайларына сәйкес жедел бейімдеу қабілетін де қамтиды. Бұл парадигма сонымен қатар жеке өзгерістерден туындайтын тәуекелдер мен қиындықтарды анықтау және одан әрі басқару маңыздылығын түсінуді де қамтиды.

Ұйымдағы өзгерістерді басқаруға дайын болу тұрғысынан көшбасшының шығармашылығын қамтамасыз етудегі негізгі элемент – тиімді теориялық білім мен практикалық дайындық. Осылайша, көшбасшының шығармашылық ойлауын дамытуға және мәселелерді шығармашылық тұрғыдан шешуге инвестиция салу ұйымның тиімді өзгерістерді басқару тәжірибелерін енгізу қабілетін айтарлықтай арттырады. Қорытындылай келе, бүгінгі күні ұйымдағы өзгерістерді басқару контекстінде көшбасшының шығармашылық деңгейінің жоғары болуы белгісіздік пен бәсекелестік деңгейі жоғары ортада ұйымның тіршілігін сақтап, дамуын жалғастыру қабілеті мен мүмкіндігінің негізгі элементі болып табылады. Мұндай қасиеттерге ие көшбасшы тек өзгерістерге тиімді бейімделіп қана қоймай, сонымен бірге ұйымның бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз етудегі негізгі ресурсқа айналады.

Шығармашылық пен инновация құрылымы бойынша байланысты болғанымен, функционалдық векторлары әртүрлі екенін атап өту маңызды. Осылайша, шығармашылық – бұл әрі қарай қабылданатын шешімдердің негізін құрайтын жаңа және түпнұсқа идеялар, тұжырымдамалар мен тәсілдерді туындату қабілеті ретінде анықталады. Ал инновация – бұл осы идеяларды ұйымның қызметінің оң нәтижелерін туындату мақсатында практикалық түрде іске асырудың күрделі үрдіс ретінде анықталады. Осы тұрғыдан алғанда, шығармашылық инновацияның әлеуетін анықтайды, ал инновация стратегиялық мақсаттарға жету үшін оларды іске асыруды қамтамасыз етеді.

Сонымен қатар инновациялық пен инновация ұғымдарын ажырату керек. Инновациялық ұйымның немесе жеке қызметкердің жаңа идеялар мен тұжырымдамаларды туындатуға деген бар әлеуеті ретінде түсініледі, ал инновация – бұл осы идеяларды практикалық жүзеге асыру процесі, оның мақсаты – қосымша құндылықты жасау [3].

Зерттеу аясында «шығармашылық көшбасшылық», «көшбасшылардың шығармашылығы» және «көшбасшылықтағы шығармашылық» ұғымдарының арасындағы айырмашылықты да атап өту маңызды. Сондықтан шығармашылық көшбасшылық ұғымын көшбасшының операциялық және стратегиялық қызметіне инновациялық ойлау мен өзгерістерді тиімді енгізуді біріктіретін тұтас тәсіл ретінде түсіндіру қажет. Көшбасшылардың шығармашылығы – көшбасшылардың жеке әлеуетінің көрінісі, оның аясында түпнұсқа идеялар туындайды, олар стратегиялық шешімдер қабылдаудың негізін құрайды. Ал көшбасшылықтағы шығармашылық – инновациялық идеялар көшбасшылық тәжірибеге белсенді енгізілгенде жеке басқару үрдісінде шығармашылық тенденциялардың пайда болу фактісі, бұл ұйымның бейімделуіне және дамуына ықпал етеді [4]. Осыған орай, көшбасшының шығармашылығын қалыптастыруға және қолдануға әсер ететін факторларды зерттеу кез келген ұйымдық басқару стратегиясының маңызды элементі болып табылады.

Кейбір авторлар [5] көшбасшылық, шығармашылық және инновация мәселелері бойынша сыни шолу мен практикалық ұсыныстар ұсынады. Олар көшбасшылар мен олардың командаларының шығармашылық әлеуетін арттыруға мүмкіндік беретін қазіргі зерттеулер мен әдістемелерді талқылайды. Бұрынғы эмпирикалық нәтижелерді синтездеп, көшбасшының шығармашылығын өлшеудегі әдіснамалық олқылықтарды анықтап, теория мен практика арасындағы алшақтықты жоюға арналған интегративті құрылымдарды ұсынады.

Басқа авторлардың [6] зерттеуі ұйымдардағы шығармашылық пен инновацияда шығармашылық көшбасшылық көріністерінің рөліне бағытталған. Авторлар көшбасшылық шығармашылығының әртүрлі аспектілері ұйымның жаңа идеялар туындату және инновациялық жобаларды жүзеге асыру қабілетіне қалай әсер ететінін зерттейді.

Өзгерістерді басқаруға әсер ететін көшбасшының шығармашылығының факторларын түсіну ұйымның тиімділігін арттыруда маңызды. Кейбір авторлар [7] зерттеу және әзірлеу топтарында инновацияны дамытуда көпдеңгейлі мотивациялық алғышарттардың

маңыздылығын атап көрсетеді. Олардың зерттеуі ішкі мотивацияны қолдайтын және автономия беретін көшбасшылардың топтың шығармашылығын арттыратынын, бұл табысты өзгерістерді басқару үшін өте маңызды екенін көрсетеді.

Жетекшілердің команда мүшелерін шабыттандырып, оларға өкілеттік беру қабілеті команданың инновациялық мүмкіндіктері мен өзгерістерге бейімділігіне тікелей әсер ететін маңызды фактор болып табылады.

Көшбасшының шығармашылық деңгейінің жоғары болуы оған жаңа идеялар мен шешімдерді жылдам туындатуға ғана емес, сонымен қатар жұмыс ұжымы үшін оңтайлы әрі ынталандыратын жағдайлар жасауға да мүмкіндік береді.

Көшбасшының шығармашылығының маңыздылығы мен оның өзгерістерді басқару процесіне әсерін ескере отырып, осы құбылысқа қатысты қазіргі заманғы ғылыми көзқарастарды және оны жетілдіру әдістерін зерттеу маңызды.

Қолданыстағы зерттеулер инновацияларды ынталандыруда және өзгерістерді басқаруда шығармашылық көшбасшылықтың маңыздылығын анықтағанымен, өзгерістерді басқару процестеріне айтарлықтай әсер ететін көшбасшы шығармашылығының негізгі факторларын анықтайтын және талдайтын эмпирикалық зерттеулер қажет. Атап айтқанда, бұл факторларды қалай жүйелеуге болатынын түсінуде олқылық барұйымдар қабылдай алатын дәйекті теориялық модельге.

Көшбасшылық шығармашылық саласындағы елеулі және сенімді зерттеулерге және оның ұйымдардағы өзгерістерді басқаруға әсеріне қарамастан, бұл зерттеу саласы әлі де зерттелмеген күйінде қалып отыр (1-сурет).

Ұйымдардағы өзгерістерді басқаруда көшбасшылық креативтілігінің әсеріне қатысты негізгі зерттеу олқылықтары		
1. Креативтілік пен көшбасшылық түрлері арасындағы байланыс	2. Мәдени аспектілер	3. Бағалау әдістері
Жеткілікті зерттелмеген. Әртүрлі стильдердің (авторитарлық, демократиялық, трансформациялық) әсері толық ашылмаған.	Мәдени ерекшеліктердің көшбасшы креативтілігіне әсері аз зерттелген, әсіресе халықаралық ұйымдарда.	Креативтілікті өлшеудің бірыңғай әдістері жоқ, жаңа құралдарды әзірлеу қажет.

1-сурет. Ұйымдардағы өзгерістерді басқаруда көшбасшылық креативтілігінің әсеріне қатысты негізгі зерттеу олқылықтары

Шығармашылық пен көшбасшылық қабілеттердің өзара әрекеттесуінің көптеген аспектілері мен терең тетіктері бар, олар әрі қарай талдауды қажет етеді. Бұл көшбасшылық шығармашылықтың әртүрлі типтегі ұйымдарда табысты жүзеге асыруға және басқаруды өзгертуге қалай әсер ететінін жақсырақ түсіну үшін осы саладағы зерттеулерді жалғастырудың маңыздылығын көрсетеді.

Алға қойылған мақсат пен әдебиеттерді шолу нәтижелері бойынша алдымызға ұйымдағы өзгерістерді басқаруға әсер ететін көшбасшы шығармашылығының факторларын бағалау мен ұйымдастырудың әдіснамалық тәсілін қалыптастырудың ғылыми міндетін қоямыз.

Зерттеу сарапшылардың консенсусымен басымдыққа ие сандық компоненттерді қосу үшін шығармашылық көшбасшылықтың анықтамасын нақтылау арқылы көшбасшылықты

зерттеудің теориялық ілгерілеуіне ықпал етеді. Ол сондай-ақ тәжірибешілер көшбасшылықты бағалау және дамыту бағдарламаларында қолдана алатын құрылымдық құралды ұсынады. Тек қорытындылайтын дәстүрлі тұжырымдардан айырмашылығы зерттеу жолы, біздің нәтижелеріміз көшбасшылық шығармашылық біртекті құбылыс емес, керісінше ерекшеленетін және дәрежеленетін элементтері бар құрылымдық құрылым екенін көрсетеді – олардың әрқайсысы ұйымдық өзгерістерді басқаруда әртүрлі рөл атқарады. Ғылыми жаңалық иерархиялық модельдеуді шығармашылық контекстінде сарапшыларға негізделген факторларды тексерумен біріктіру болып табылады, бұл көшбасшылықты дамыту үшін тиімді түсініктерге әкеледі. Бұл модельді болашақ зерттеулерде кеңірек жалпылау үшін секторaралық және мәдениетаралық үлгілерді қосу үшін кеңейтуге болады.

Көшбасшының шығармашылық қасиеттерін жетілдірудің ұсынылған бағыттары көшбасшының шығармашылық әлеуетін арттыру тұрғысынан да, ұйымның тұрақсыздық пен динамизм жағдайында өзінің тиімділігін жақсырақ қамтамасыз ету қабілетін қамтамасыз ету тұрғысынан да тиімді болуы мүмкін.сыртқы орта факторлары.

Осылайша, зерттеу барысында біз көшбасшының шығармашылық қасиеттерінің рөлі туралы түсінігімізді тереңдетуге мүмкіндік беретін маңызды теориялық және практикалық нәтижелерге қол жеткіздік, атап айтқанда ұйымдағы өзгерістерді басқару процесінде.сыртқы ортаның проблемалары мен тәуекелдерінің белсенді әсеріне ұшырайды.

Алынған нәтижелерді пайдалану ұйымның бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ете отырып, оның өмір сүруінің қазіргі динамикалық және өзгермелі жағдайында айтарлықтай практикалық маңызы мен өзектілігіне ие.

Айта кету керек, біз сарапшылардың пікірін ескере отырып, көшбасшының шығармашылығының қандай факторлары ұйымдағы өзгерістерді басқару жүйесіне тікелей әсер етуі мүмкін екенін анықтауға негізделген әдістемелік тәсілді ұсындық. Сонымен қатар, бұл факторларды жұптық салыстыру арқылы анықтау жеткіліксіз болды қайсысының ықпалы едәуір, қайсысының ықпалы аз екенін анықтау. Бұл басқарушылық шешімдер қабылдау кезінде шығармашылықты бақылауды жақсартуға мүмкіндік береді.

Бұл зерттеу нәтижелерінің практикалық маңыздылығы көшбасшы шығармашылығының ұйымдардағы өзгерістерді тиімді басқаруға әсерін терең түсінуде жатыр. Бейімделу мен инновацияға ықпал ететін шығармашылықтың негізгі факторларын анықтау ұйымдарға өзгерістерді жүзеге асырудың тиімді стратегияларын жасауға көмектеседі. Бұл әсіресе маңызды үнемі өзгеріп отыратын нарықтық орта жағдайында, тез бейімделу және жаңа сын-қатерлерге жауап беру қабілеті сәттіліктің маңызды факторына айналады.

Сонымен қатар, зерттеу нәтижелері шығармашылық көшбасшылық және өзгерістерді басқару саласындағы теориялық даму үшін маңызды. Олар ғылыми әдебиеттерді шығармашылықтың көшбасшылық тәжірибеге әсер етуінің ішкі тетіктері туралы құнды түсініктермен байыта отырып, көшбасшылық қасиеттер мен ұйымдастырушылық өзгерістер арасындағы байланысты жақсы түсінуге ықпал етеді. Бұл, өз кезегінде, болашақта көшбасшыларды даярлау мен дамытудың жаңа, неғұрлым тиімді әдістерінің дамуына әкелуі мүмкін.

Шығармашылық көшбасшылық және өзгерістерді басқару саласындағы болашақ зерттеулер әртүрлі ұйымдық контексттердегі осы процестердің динамикасын жақсырақ түсінуге үлкен мүмкіндіктер береді. Бір бағыт ұйымдардың іріктемесін кеңейту болуы мүмкін, бұл нәтижелерді жалпылауға мүмкіндік береді.

Әдебиеттер:

1. Бернард М. Басс, Рональд Э. Риджио. Трансформационное лидерство. 2006. https://doi.org/10.4324/9781410617095

2. Sternberg, R. J., Kaufman, J. C., & Pretz, J. E. Creativity and leadership: A human systems approach. Research Policy.Volume 51, Issue 3, April 2024

3. Wang, Y., & Wang, Y. 2022. Developing creative leadership in the use of digital communication tools: A psychological perspective. Sustainability, 14(19). https://doi.org/10.3390/su141911796).

4. Sousa Pereira, M., Faria, S., Cardoso, A., & Cairrão, Á. 15.06. 2024. Personal leadership and communication abilities: Impacts on organizational performance. In H. El-Farr (Ed.), The changing landscape of workplace and workforce (pp. 67–86). IntechOpen. https://doi.org/10.5772/intechopen.1002647).

5. Hughes, D. J., Lee, A., Wei Tian, A., Newman, A., & Legood, A. Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. The Leadership Quarterly, 2018, 29(5), 549–569. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001)

6. Strobel, L.-Th., Strobel, M., Welpe, I. M., & Korsgaard, M. A. 2025. The role of creative leadership manifestations in creativity and innovation. Creativity Research Journal, 37(3), 358–376. https://doi.org/10.1080/10400419.2024.2321734)

7. Chen, G., Farh, J.-L., Campbell-Bush, E. M., Wu, Zh., & Wu, X. 2013. Teams as innovative systems: Multilevel motivational antecedents of innovation in R&D teams. Journal of Applied Psychology, 98(6), 1018–1027. https://doi.org/10.1037/a0032663)

УДК: 005.95:004.8:378

ПЕРСПЕКТИВЫ СОЗДАНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ВУЗАХ КАЗАХСТАНА

Таскинбайкызы Ж.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан
e-mail: zhanargul.taskinbaikyzy@yu.edu.kz

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты формирования интеллектуальных систем управления персоналом (ИСУП) в высших учебных заведениях Республики Казахстан. Проанализированы современные тенденции цифровизации HR-процессов, возможности применения искусственного интеллекта и аналитики данных, а также выявлены ключевые проблемы внедрения интеллектуальных решений. Разработана концептуальная модель интеллектуальной системы управления персоналом в вузе и предложены направления её развития.

Ключевые слова: интеллектуальные системы, управление персоналом, цифровизация, искусственный интеллект, вуз, Казахстан, HR-аналитика.

Современный этап развития экономики характеризуется переходом к цифровой трансформации, где ключевую роль играет интеллектуализация управленческих процессов. В условиях усиления конкуренции в сфере высшего образования особое значение приобретает эффективное управление человеческими ресурсами.

Интеллектуальные системы управления представляют собой информационно-аналитические комплексы, способные самостоятельно обрабатывать данные и поддерживать принятие управленческих решений [1]. В вузах их внедрение способствует повышению качества образовательных услуг и научной деятельности.

Интеллектуальная система управления персоналом (ИСУП) - это совокупность технологий, включающих:

- искусственный интеллект (AI);
- машинное обучение;
- HR-аналитику;
- автоматизацию процессов.

Согласно современным исследованиям, AI применяется на всех этапах жизненного цикла сотрудника: от подбора до увольнения [2].

В отличие от коммерческих организаций, университеты обладают рядом специфических характеристик:

- двойственная природа деятельности (образование + наука);
- высокая автономия преподавателей;
- долгосрочные результаты деятельности.

Это требует адаптации HR-систем под академическую среду.

Современная система управления персоналом в Казахстане находится на стадии трансформации и характеризуется:

1) недостаточной цифровизацией HR-процессов;
2) ограниченным использованием аналитики;
3) преобладанием традиционных методов управления.

Традиционная система управления персоналом основана на административных, регламентированных и во многом интуитивных методах управления. Она ориентирована на учет, контроль и выполнение кадровых процедур.

Интеллектуальная HR-система представляет собой цифровую платформу, основанную на использовании технологий искусственного интеллекта, аналитики данных и автоматизации. Она направлена на стратегическое управление человеческим капиталом и поддержку принятия решений.

Ниже в таблице 1 приведена сравнительная характеристика традиционная и интеллектуальная HR-система.

Таблица 1 - **Сравнение традиционной и интеллектуальной HR-системы**

Критерий	**Традиционная система**	**Интеллектуальная система**
Принятие решений	Интуитивное	На основе данных
Подбор персонала	Ручной	AI-рекрутинг
Оценка эффективности	Формальная	Предиктивная аналитика
Обучение	Стандартное	Персонализированное
Управление карьерой	Ограниченное	Прогностическое

Выделим ключевые преимущества и недостатки традиционной HR-системы:

Преимущества: простота внедрения, низкие затраты и понятность для персонала.

Недостатки: субъективность решений, низкая скорость обработки данных, ограниченная аналитика и слабая адаптивность.

Преимущества и недостатки интеллектуальной HR-системы:

Преимущества: высокая точность и объективность, автоматизация процессов, прогнозирование и аналитика, повышение эффективности управления.

Недостатки: высокая стоимость внедрения, необходимость IT-инфраструктуры, сопротивление персонала и риски утечки данных.

Сравнительный анализ показывает, что интеллектуальные HR-системы являются качественно новым этапом развития управления персоналом. Они обеспечивают переход:

- от интуитивного управления к аналитическому;
- от реактивного подхода к проактивному;
- от унифицированных решений к персонализированным стратегиям [3].

Для вузов Казахстана переход к интеллектуальным HR-системам является стратегически важным направлением, способным повысить эффективность управления человеческим капиталом и конкурентоспособность образовательных организаций.

Современные интеллектуальные системы управления персоналом базируются на следующих технологиях:

- машинное обучение (ML);
- нейронные сети;
- Big Data;
- облачные платформы;
- VR/AR для обучения персонала [4].

Функциональная структура системы

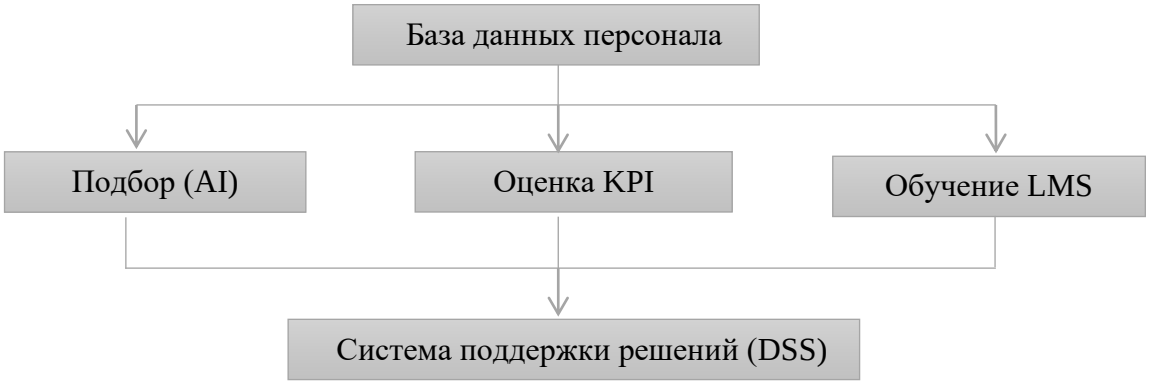


Рисунок 1. Архитектура интеллектуальной HR-системы в вузе

В условиях цифровизации экономики и перехода к модели «Индустрия 4.0» высшие учебные заведения Казахстана становятся ключевыми центрами формирования интеллектуального капитала. Это обуславливает необходимость модернизации систем управления персоналом на основе интеллектуальных технологий.

Интеллектуальные системы управления персоналом (ИСУП) позволяют перейти от традиционного кадрового администрирования к стратегическому управлению человеческими ресурсами на основе данных, прогнозирования и автоматизации процессов.

Основные направления развития интеллектуальных систем в вузах:

1) HR-аналитика и прогнозирование:
   - прогноз текучести кадров;
   - оценка эффективности преподавателей;
2) автоматизация подбора персонала:
   - использование AI для анализа резюме;
   - цифровые ассессменты;

3) персонализированное обучение сотрудников:

- адаптивные образовательные траектории;

4) интеграция с цифровыми экосистемами вуза:

- LMS, ERP, CRM системы.

Несмотря на значительный потенциал, внедрение ИСУП сопровождается рядом проблем:

- недостаток финансирования;
- низкий уровень цифровой зрелости вузов;
- сопротивление персонала изменениям;
- нехватка IT-специалистов;
- вопросы безопасности данных.

Кроме того, отсутствуют четкие механизмы оценки эффективности деятельности преподавателей с использованием цифровых инструментов [5].

Интеллектуальные системы управления персоналом являются ключевым фактором повышения эффективности вузов в условиях цифровой экономики. Их внедрение в Казахстане позволит:

- повысить качество управления;
- улучшить кадровую политику;
- усилить конкурентоспособность университетов.

Однако для достижения этих целей требуется комплексный подход, включающий технологические, организационные и кадровые изменения.

Перспективы внедрения интеллектуальных систем управления персоналом в вузах Казахстана являются значительными и стратегически важными. Их реализация позволит:

- повысить эффективность управления человеческими ресурсами;
- улучшить качество образования и научной деятельности;
- обеспечить устойчивое развитие университетов.

Таким образом, интеллектуализация HR-систем выступает важнейшим фактором трансформации высшего образования в Казахстане в условиях цифровой экономики.

Литература:

1. Институт информационных технологий РК - Перспективы развития ИКТ (Институт ИВТ), 2023.

2. Nosratabadi S. et al. Artificial Intelligence Models and Employee Lifecycle Management. - August 2022. - DOI:10.2478/orga-2022-0012

3. Dudycz H. A conceptual framework of Intelligent Management Control System for Higher Education. Artificial Intelligence for Knowledge Management IFIP AICT 614, 2021. hal-03496359.

4. Сисенова Т.Е., Сисенова А.Т. Интеграция автоматизированных систем управления персоналом на предприятии: исследование степени разработанности вопроса и основных проблем внедрения // Молодой ученый. - 2024. - №20(519). - 131-136 стр. - URL: https://moluch.ru/archive/519/114286.

5. Асеева С.Д. Информационные технологии в эффективном управлении персоналом вуза. // Молодой ученый. - 2019. - №50(288). - 6-8 стр. - URL: https://moluch.ru/archive/288/65179.

ӘОЖ 351:004.9:37:364

БІЛІМ БЕРУ ҰЙЫМДАРЫНДАҒЫ МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТТЕРДІ ЦИФРЛАНДЫРУ ЖӘНЕ ОҢТАЙЛАНДЫРУ: БІЛІМ АЛУШЫЛАРҒА ӘЛЕУМЕТТІК КӨМЕК КӨРСЕТУ ЖҮЙЕСІН ЖЕТІЛДІРУ

Балманова А.А., экономика докторы, Маңғыстау облысының табиғи ресурстар және табиғат пайдалануды реттеу басқармасының басшысы
Мугалова Р.Д., Маңғыстау облысы әкімі аппаратының цифрландыруды дамыту және мемлекеттік көрсетілетін қызметтердің мониторингі бөлімінің басшысы, Ақтау қ., Қазақстан
e-mail: a.balmanova@mangystau.gov.kz
e-mail: mugalovar777@gmail.com

Аңдатпа. Мақалада білім беру саласындағы «Білім алушылар мен тәрбиеленушілерге қаржылық және материалдық көмек көрсету» мемлекеттік қызметін жетілдірудің өзекті мәселелері қарастырылады. Зерттеу барысында қолданыстағы нормативтік-құқықтық актілер арасындағы қайшылықтар, ақпараттық жүйелердің жеткіліксіз интеграциясы, сондай-ақ деректерді автоматты түрде алу тетіктерінің әлсіздігі қызмет көрсету үдерісін күрделендіріп, қосымша құжаттар талап етуге алып келетіні анықталды. Әсіресе 2 және 5-санаттар бойынша қызмет алушылардың әлеуметтік мәртебесін айқындау кезінде елеулі қиындықтар мен сыбайлас жемқорлық тәуекелдері бар екені көрсетілді. Мақалада өңіраралық тәжірибе, статистикалық деректер және тәжірибелік талдау негізінде аталған қызметті цифрландыру, ақпараттық жүйелерді интеграциялау, рәсімдерді оңтайландыру және артық талаптарды қысқарту бойынша нақты ұсыныстар беріледі. Ұсынылған шаралар қызмет көрсету мерзімін қысқартуға, ашықтықты арттыруға, бюджет қаражатын тиімді жұмсауға және әлеуметтік қолдаудың әділдігін қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

Түйінді сөздер: білім беру, мемлекеттік қызмет, қаржылық көмек, материалдық көмек, цифрландыру, автоматтандыру, НОБД, ақпараттық жүйелерді интеграциялау, атаулы әлеуметтік көмек, әлеуметтік санаттар, табыс деңгейі, күнкөріс деңгейі, сыбайлас жемқорлық тәуекелдері, әлеуметтік қолдау.

Қазіргі таңда мемлекеттік басқару жүйесінде цифрландыру мен мемлекеттік қызметтерді оңтайландыру стратегиялық басымдықтардың біріне айналып отыр. Бұл үрдіс әсіресе әлеуметтік маңызы жоғары салаларда, соның ішінде білім беру жүйесінде ерекше өзектілікке ие. Білім алушылар мен тәрбиеленушілерге қаржылық және материалдық көмек көрсету қызметі халықтың әлеуметтік осал топтарын қолдауға бағытталған маңызды мемлекеттік тетік болып табылады.

Сонымен қатар, аталған қызметті көрсету барысында нормативтік-құқықтық реттеудің бірізді болмауы, ақпараттық жүйелер арасындағы әлсіз ықпалдастық, сондай-ақ деректерді автоматты түрде алудың жеткіліксіздігі сияқты жүйелік проблемалар туындауда. Бұл өз кезегінде қызмет көрсету сапасының төмендеуіне, рәсімдердің күрделенуіне, әкімшілік кедергілердің артуына және сыбайлас жемқорлық тәуекелдерінің күшеюіне әсер етеді.

Осыған байланысты білім беру ұйымдарындағы әлеуметтік көмек көрсету жүйесін жетілдіру, оның ішінде қызмет көрсету үдерісін автоматтандыру, цифрлық инфрақұрылымды дамыту және рәсімдерді оңтайландыру мәселелерін ғылыми тұрғыдан зерделеу маңызды болып табылады.

Зерттеудің өзектілігі

Мемлекеттік қызметтерді цифрландыру қазіргі кезеңде тиімді мемлекеттік басқарудың негізгі шарттарының бірі болып саналады. Білім беру саласындағы қаржылық және материалдық көмек көрсету қызметі әлеуметтік әділеттілікті қамтамасыз етуге бағытталғанымен, оны іске асыру тетіктерінде бірқатар проблемалар сақталып отыр.

Атап айтқанда, қолданыстағы қағидалардағы қарама-қайшылықтар, ақпараттық жүйелердің жеткіліксіз дамуы және олардың өзара байланысының әлсіздігі қызмет көрсету үдерісінің ашықтығы мен бірізділігін қамтамасыз етуге кедергі келтіреді. Бұдан бөлек, қызмет алушылардың нақты табысын айқындау, отбасы құрамын анықтау, құжаттарды растау және әлеуметтік санаттарды белгілеу кезінде туындайтын қиындықтар қызмет көрсету сапасына теріс әсер етеді.

Бұл жағдайлар артық әкімшілік рәсімдердің туындауына, уақыт шығынының өсуіне, мемлекеттік ресурстардың тиімсіз пайдаланылуына және азаматтардың құқықтарының шектелуіне алып келуі мүмкін. Сондықтан аталған мемлекеттік қызметті жетілдіру мәселесі ғылыми әрі практикалық тұрғыдан өзекті болып табылады.

Зерттеудің мақсаты мен міндеттері

Зерттеудің мақсаты – білім беру саласындағы қаржылық және материалдық көмек көрсету мемлекеттік қызметінің қазіргі жағдайын талдау, оның негізгі проблемаларын анықтау және қызмет көрсету үдерісін цифрландыру мен оңтайландыруға бағытталған нақты ұсыныстар әзірлеу.

Осы мақсатқа қол жеткізу үшін мынадай міндеттер қойылды:

қолданыстағы нормативтік-құқықтық реттеуді талдау;

мемлекеттік қызмет көрсету барысында кездесетін жүйелік проблемаларды анықтау;

ақпараттық жүйелердің өзара ықпалдасу деңгейін бағалау;

өңіраралық тәжірибе мен статистикалық деректер негізінде проблемалық аспектілерді саралау;

қызмет көрсету сапасын арттыруға бағытталған практикалық ұсыныстар әзірлеу.

Зерттеу әдістері

Зерттеу барысында талдау, салыстыру, жүйелеу, құжаттарды зерделеу, тәжірибелік (кейс) талдау және жинақтау әдістері қолданылды. Сонымен қатар 2024 жылғы және 2025 жылғы 1 сәуірге дейінгі статистикалық мәліметтер салыстырмалы түрде қарастырылды.

1. Өңіраралық тәжірибе алмасу нәтижелері

2025 жылы Маңғыстау облысында «Білім алушылар мен тәрбиеленушілерге қаржылық және материалдық көмек көрсету» мемлекеттік қызметін сапалы ұйымдастыру мәселелері бойынша өңіраралық семинар өткізілді. Аталған шараға Қазақстан Республикасының орталық мемлекеттік органдарының, сондай-ақ Қызылорда, Ақтөбе, Атырау және Батыс Қазақстан облыстарының жауапты мамандары қатысты. Бұдан бөлек, Маңғыстау облысының мамандары Астана қаласына барып, тәжірибе алмасу жұмыстарын жүргізді.

Өңіраралық тәжірибені зерделеу барысында бір нормативтік-құқықтық акті қолданылғанымен, оның жекелеген ережелерінің нақты әрі бірізді регламенттелмеуіне байланысты әр өңірде қызмет көрсету тәртібі әртүрлі жүзеге асырылып отырғаны анықталды. Бұл жағдай бірыңғай тәжірибенің қалыптасуына кедергі келтіріп, қызмет алушылар үшін құқықтық белгісіздік туғызады.

2. Қызмет көрсету тәртібіндегі нормативтік қайшылықтар

Қолданыстағы қағидаларда өтінішті қабылдау және қызмет нәтижесін беру тәртібі толық нақтыланбаған. Бір жағынан, өтінішті қабылдау білім беру ұйымының кеңсесі арқылы жүзеге асырылады деп көрсетілсе, екінші жағынан, мемлекеттік тілдегі нұсқасында мемлекеттік корпорация арқылы қабылдау мүмкіндігі де қарастырылған. Мұндай сәйкессіздік құқық қолдану тәжірибесінде әртүрлі түсіндірулерге жол береді.

Нәтижесінде әр аймақта қызмет көрсету тәртібі түрліше қалыптасып, азаматтар бірдей қызмет түрі бойынша әртүрлі талаптарға тап болады. Бұл өз кезегінде мемлекеттік қызмет көрсетудің сапасы мен қолжетімділігіне кері әсер етеді.

3. Ақпараттық жүйелердің жеткіліксіз интеграциясы

Қағидаларға сәйкес қажетті мәліметтер мемлекеттік ақпараттық жүйелерден автоматты түрде алынуы тиіс. Алайда тәжірибеде білім беру ұйымдары қолданатын ақпараттық жүйелер, соның ішінде НОБД, бұл талапты толық көлемде қамтамасыз етпейді. Мысалы, отбасы құрамы, табыс деңгейі, әлеуметтік мәртебе және қорғаншылық туралы мәліметтерді тікелей әрі автоматты түрде алу мүмкіндігі шектеулі.

Соның салдарынан қызмет алушылардан қосымша құжаттар талап етіледі. Бұл рәсімдерді күрделендіріп қана қоймай, қызмет көрсету мерзімін ұзартады және білім беру ұйымдары мамандарына қосымша әкімшілік жүктеме түсіреді.

4. Қаржылық шығындарды растау кезіндегі практикалық қиындықтар

Қаржылық көмекті алу үшін жұмсалған қаражатты растайтын құжаттарды ұсыну талабы іс жүзінде көптеген қиындықтарға әкеледі. Әсіресе ауылдық жерлерде ата-аналар мектеп формасы мен оқу құралдарын базарлардан, жәрмеңкелерден немесе шағын сауда орындарынан сатып алады. Мұндай жағдайда фискалды чек берілмеуі жиі кездеседі.

Нәтижесінде ата-аналар шығын шығарғанымен, оны ресми түрде дәлелдей алмайды. Бұл жағдай шын мәнінде әлеуметтік көмекке мұқтаж азаматтардың мемлекеттік қолдаудан қағылуына алып келуі мүмкін.

5. Әлеуметтік санаттарды айқындаудағы проблемалар

Қолданыстағы қағидаларға сәйкес қаржылық және материалдық көмек бес санат бойынша көрсетіледі. Алайда тәжірибе көрсеткендей, олардың ішінде 2 және 5-санаттар бойынша ерекше қиындықтар бар.

5.1. Екінші санат бойынша проблемалар

Екінші санатқа мемлекеттік атаулы әлеуметтік көмек алмайтын, бірақ жан басына шаққандағы табысы ең төменгі күнкөріс деңгейінен төмен отбасылардан шыққан балалар жатады. Қағидаға сәйкес мұндай отбасылар жөніндегі деректер тиісті ақпараттық жүйеден алынуы тиіс. Алайда НОБД жүйесінде мұндай мәліметтерді алу мүмкіндігі толық қарастырылмаған.

Сонымен бірге, түсіндірме құжаттарда «Әлеуметтік көмек» және НОБД ақпараттық жүйелерін интеграциялау бойынша жұмыстар жүргізілгені айтылғанымен, қолданыстағы қағидада қаржылай көмекті алу үшін атаулы әлеуметтік көмекке жүгіну қажеттілігі нақты көрсетілмеген. Бұдан бөлек, атаулы әлеуметтік көмекті тағайындау мерзімі 15 жұмыс күнін құраса, мектептегі қаржылай және материалдық көмек 10 жұмыс күні ішінде көрсетілуі тиіс. Осы уақыт айырмашылығы екі қызметтің бизнес-процестерінің үйлеспеуіне әкеледі.

5.2. Бесінші санат бойынша проблемалар

Бесінші санат білім беру ұйымының алқалы органы айқындайтын өзге де санаттарды қамтиды. Алайда бұл санат бойынша нақты критерийлер мен шекті көрсеткіштер белгіленбеген. Соның салдарынан материалдық жағдайды тексеру барысында шешім қабылдау субъективті сипатқа ие болуы мүмкін.

Әсіресе ауылдық жерлерде тұрғын үйді жалдау фактісін, нақты табыс көлемін немесе өзге де әлеуметтік мән-жайларды құжатпен растау қиын. Көп жағдайда мұндай ақпарат қызмет алушының ауызша мәліметіне негізделеді. Бұл шешімдердің объективтілігіне күмән туғызып, сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін арттырады.

Статистикалық талдау

Кесте 1. 2024 жылғы өтініштер бойынша деректер

Кезең	Мерзімі	Түскен өтініш саны	Тағайындалған	Бас тартылған
1 тоқсан	01.01.2024 – 31.03.2024	3 139	1 990 (63,4%)	1 149 (36,6%)
2 тоқсан	01.04.2024 – 30.06.2024	3 910	2 272 (58,1%)	1 638 (41,9%)
3 тоқсан	01.07.2024 – 30.09.2024	26 681	2 508 (9,5%)	24 173 (90,5%)
4 тоқсан	01.10.2024 – 31.12.2024	4 641	2 715 (58,5%)	1 926 (41,5%)
Барлығы		**38 371**	**9 485 (24,72%)**	**28 886 (75,28%)**

2024 жылғы статистикаға сәйкес, үшінші тоқсанда өтініштер санының күрт артуы байқалады. Бұл кезеңде түскен өтініштердің басым бөлігіне бас тарту берілген. Мұндай көрсеткіш өтініштерді қарау тетіктерінің жетілдіруді қажет ететінін, сондай-ақ маусымдық жүктеменің қызмет көрсету сапасына кері әсер ететінін көрсетеді.

Кесте 2. 2025 жылғы 1 сәуірге дейінгі статистика

Кезең	Мерзімі	Түскен өтініш саны	Тағайындалған	Бас тартылған
1 тоқсан	01.01.2025 – 01.04.2025	1 780	1 275 (71,7%)	505 (28,3%)

2025 жылғы бірінші тоқсан деректері бойынша тағайындалған өтініштер үлесінің өсуі байқалады. Соған қарамастан, жалпы жүйеде өтініш берушілердің әлеуметтік мәртебесін дұрыс айқындау мәселесі өзекті күйінде қалып отыр.

Тәжірибелік талдау

Аталған қызметтің тиімділігін бағалау мақсатында көпбалалы ана мәртебесіндегі қызмет алушыға қатысты жағдай тест ретінде зерделенді. Талдау барысында қызмет алушы отбасы құрамын толық көрсетпей, тек өзін және үш баласын енгізу арқылы атаулы әлеуметтік көмекке өтініш білдірген жағдайда, жүйедегі есептің нақты әлеуметтік жағдайға сәйкес келмейтіні анықталды.

Нәтижесінде «Әлеуметтік көмек» ақпараттық жүйесінде отбасының табысы кедейшілік шегінен жоғары болып көрінгенімен, НОБД жүйесінде табыс деңгейі төмен

ретінде бағаланып, қаржылай көмек алу мүмкіндігі туындаған. Ал отбасының толық құрамы көрсетілген жағдайда, жан басына шаққандағы табыс деңгейі ең төменгі күнкөріс деңгейінен асып, көмек тағайындалмаған.

Бұл жағдай ақпараттық жүйелер арасындағы деректердің сәйкессіздігін және әлеуметтік мәртебені айқындаудың қолданыстағы тетіктерінің жеткіліксіздігін дәлелдейді. Мұндай олқылықтар мемлекеттік қолдауды алу барысында әділетсіздікке, жалған мәлімет беру тәуекеліне және бюджет қаражатының тиімсіз жұмсалуына алып келуі мүмкін.

Нәтижелер мен талқылау

Зерттеу нәтижелері білім беру ұйымдарындағы қаржылық және материалдық көмек көрсету жүйесінде бірнеше негізгі мәселенің бар екенін көрсетті.

Біріншіден, нормативтік-құқықтық актілердің ережелері толық біріздендірілмеген, бұл өңірлер арасында әртүрлі тәжірибенің қалыптасуына себеп болып отыр.

Екіншіден, ақпараттық жүйелердің өзара интеграциясының жеткіліксіздігі қызмет көрсету барысында артық құжаттар талап етуге және рәсімдердің ұзаруына алып келеді.

Үшіншіден, 2 және 5-санаттар бойынша нақты критерийлердің жеткіліксіздігі сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін күшейтеді.

Төртіншіден, әлеуметтік мәртебені айқындау кезінде қолданылатын ақпараттық жүйелердегі деректердің толық еместігі азаматтардың нақты жағдайын дұрыс бағалауға мүмкіндік бермейді.

Осыған байланысты, қызмет көрсету жүйесін одан әрі цифрландыру, ақпараттық жүйелерді өзара байланыстыру және адам факторының ықпалын азайту маңызды.

Қорытынды

Зерттеу көрсеткендей, білім беру ұйымдарында қаржылық және материалдық көмек көрсету мемлекеттік қызметін ұйымдастыруда нормативтік-құқықтық, ұйымдастырушылық және цифрлық сипаттағы бірқатар жүйелік проблемалар бар. Бұл проблемалар қызмет көрсету үдерісінің күрделенуіне, қосымша құжаттар талап етілуіне, мерзімдердің ұзаруына және сыбайлас жемқорлық тәуекелдерінің өсуіне алып келеді.

Аталған мәселелерді шешу үшін мынадай шараларды жүзеге асыру ұсынылады:

1-санат бойынша атаулы әлеуметтік көмек алушылардың мәліметтерін НОБД жүйесінде толық көру мүмкіндігін қамтамасыз ету;

2-санат бойынша электрондық үкімет порталы арқылы ЖСН енгізу негізінде қызмет алушының күнкөріс деңгейінен төмен немесе жоғары екенін автоматты түрде айқындайтын тетік енгізу;

3-санат бойынша жетім және қамқоршылыққа алынған балалар туралы мәліметтерді НОБД жүйесінде толық көрсету мүмкіндігін жасау;

4-санат бойынша НОБД мен ЕРДР ақпараттық жүйелері арасында интеграция орнату;

5-санат бойынша нақты критерийлердің болмауына және сыбайлас жемқорлық тәуекелдерінің жоғары болуына байланысты аталған санатты қысқарту немесе қайта қарау.

Ұсынылған шараларды іске асыру нәтижесінде мемлекеттік қызмет көрсету мерзімін 10 жұмыс күнінен 1 жұмыс күніне дейін қысқартуға, артық құжаттарды жоюға, қызмет көрсету ашықтығын арттыруға, бюджет қаражатын тиімді пайдалануға және әлеуметтік қолдаудың әділдігін қамтамасыз етуге болады.

Әдебиеттер:

1. Қазақстан Республикасы Президентінің Қазақстан халқына Жолдауы.

2. «Мемлекеттік көрсетілетін қызметтер туралы» Қазақстан Республикасының Заңы.

3. Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2020 жылғы 24 сәуірдегі №158 бұйрығы «Білім беру ұйымдарының білім алушылары мен тәрбиеленушілеріне қаржылық және материалдық көмек көрсету» мемлекеттік қызметін көрсету қағидалары.

4. Мемлекеттік атаулы әлеуметтік көмекті тағайындау және төлеу қағидалары.

5. ҚР Білім және ғылым вице-министрінің қызмет алушылардың әлеуметтік мәртебесін анықтау бойынша түсіндірме жазбасы.

УДК: 005.5:004.8

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЕКТА В УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЯХ: ТРАНСФОРМАЦИЯ РОЛИ МЕНЕДЖЕРА

Айешева Г.А.
Западно-Казахстанский инновационно-технологический университет ИОТ
Уральск, Казахстан
e-mail: dilek01@bk.ru

Аннотация. В статье рассматриваются особенности применения технологий Artificial Intelligence в системе управления организациями. В условиях цифровизации экономики происходит трансформация традиционных управленческих процессов, что требует изменения роли и компетенций менеджеров. Цель исследования заключается в анализе влияния искусственного интеллекта на процесс принятия управленческих решений и определении новых требований к профессиональным навыкам руководителей. В работе использованы методы сравнительного анализа, систематизации научных источников и обобщения современных управленческих практик. Результаты исследования показывают, что внедрение интеллектуальных систем способствует повышению эффективности анализа данных, прогнозирования и стратегического планирования. При этом роль менеджера трансформируется от исполнителя и контролёра к стратегическому аналитическому лидеру, способному эффективно взаимодействовать с цифровыми технологиями. Сделан вывод о необходимости развития цифровых компетенций и формирования новых моделей управления в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: искусственный интеллект, управление, управленческие решения, цифровая трансформация, менеджер, цифровая экономика, инновации.

Современные процессы цифровизации и технологического развития оказывают значительное влияние на систему управления организациями. В условиях развития Digital Economy особую роль начинают играть интеллектуальные технологии, позволяющие обрабатывать большие массивы данных и принимать более обоснованные управленческие решения. Одной из наиболее перспективных технологий является Artificial Intelligence.

Использование искусственного интеллекта открывает новые возможности для повышения эффективности деятельности организаций, оптимизации бизнес-процессов и улучшения качества управленческих решений. В то же время внедрение интеллектуальных технологий приводит к существенным изменениям в роли менеджера, структуре управления и требованиях к профессиональным компетенциям руководителей.

Целью данной статьи является исследование влияния искусственного интеллекта на процесс принятия управленческих решений и анализ трансформации роли менеджера в современных организациях.

В ходе исследования были использованы методы системного и сравнительного анализа научной литературы, обобщение современных управленческих практик, а также аналитический метод при изучении применения технологий Artificial Intelligence в управленческой деятельности организаций. Кроме того, использован метод логического анализа для выявления взаимосвязи между цифровой трансформацией бизнеса и изменением роли менеджера. Применение данных методов позволило определить основные направления использования интеллектуальных технологий в процессе принятия управленческих решений и выявить ключевые тенденции развития современного менеджмента [1].

Современные организации всё чаще используют системы, основанные на технологиях искусственного интеллекта, для анализа данных, прогнозирования и поддержки управленческих решений. Интеллектуальные алгоритмы способны обрабатывать большие объемы информации, выявлять закономерности и формировать рекомендации для руководителей.

Особое значение в этом процессе имеет применение технологий Big Data, позволяющих анализировать массивы структурированных и неструктурированных данных. На основе анализа данных менеджеры получают возможность более точно прогнозировать рыночные тенденции, поведение потребителей и финансовые показатели организации.

Кроме того, использование систем поддержки принятия решений позволяет автоматизировать ряд управленческих функций, включая планирование, мониторинг деятельности и оценку эффективности бизнес-процессов [2].

Применение искусственного интеллекта существенно повышает качество управленческих решений. Среди основных преимуществ можно выделить:

- повышение точности аналитических прогнозов;
- ускорение обработки информации;
- снижение уровня управленческих ошибок;
- повышение эффективности стратегического планирования;
- оптимизацию использования ресурсов организации.

Использование алгоритмов машинного обучения позволяет моделировать различные управленческие сценарии и выбирать наиболее оптимальные решения. Это особенно важно в условиях высокой неопределенности внешней среды.

Вместе с тем следует учитывать, что интеллектуальные системы не заменяют полностью управленцев, а выступают инструментом поддержки принятия решений.

Развитие искусственного интеллекта приводит к значительным изменениям в роли менеджера. Традиционная модель управления, основанная на административном контроле и оперативном управлении, постепенно трансформируется в модель стратегического и аналитического лидерства [3].

В современных условиях менеджер должен выполнять следующие функции:

- анализ и интерпретация результатов, полученных с помощью интеллектуальных систем;
- формирование стратегических решений на основе аналитических данных;
- управление цифровыми проектами и инновациями;
- развитие человеческого капитала организации.

Особое значение приобретает интеграция технологий Artificial Intelligence в стратегическое управление организациями. Интеллектуальные системы позволяют не только анализировать текущие данные, но и формировать долгосрочные прогнозы развития бизнеса. Это особенно актуально в условиях высокой динамичности рынка, усиления конкуренции и необходимости быстрого реагирования на изменения внешней среды [4].

Одним из перспективных направлений является использование технологий предиктивной аналитики, основанной на алгоритмах машинного обучения. Такие системы

позволяют выявлять скрытые закономерности в данных, прогнозировать изменения спроса, оптимизировать цепочки поставок и повышать эффективность маркетинговых стратегий.

Благодаря этому организации получают возможность принимать более обоснованные и своевременные управленческие решения. Применение интеллектуальных технологий способствует развитию новых форм организации труда и управления персоналом. Например, системы анализа данных могут использоваться для оценки эффективности работы сотрудников, выявления факторов мотивации и повышения производительности труда. Это позволяет руководителям более эффективно управлять человеческими ресурсами и формировать благоприятную организационную среду. Следует отметить, что внедрение технологий искусственного интеллекта связано не только с преимуществами, но и с определёнными вызовами. К ним относятся необходимость обеспечения информационной безопасности, защита персональных данных, а также вопросы этики использования цифровых технологий. В связи с этим особую роль играет формирование нормативно-правовой базы и разработка корпоративных стандартов применения интеллектуальных систем.

Результаты проведённого исследования показывают, что внедрение технологий искусственного интеллекта существенно изменяет характер управленческих процессов в современных организациях. Использование интеллектуальных алгоритмов и технологий анализа данных, включая Big Data, позволяет повысить эффективность анализа информации, ускорить процесс принятия управленческих решений и снизить уровень управленческих рисков. Кроме того, было выявлено, что применение интеллектуальных систем способствует повышению качества стратегического планирования, оптимизации распределения ресурсов и формированию более гибких управленческих структур. В результате внедрения цифровых технологий происходит постепенный переход от традиционной модели управления к модели аналитического и цифрового менеджмента. Ключевым требованием к современному руководителю становится наличие цифровых и аналитических компетенций. Менеджер должен уметь эффективно взаимодействовать с интеллектуальными технологиями и использовать их потенциал для развития организации. В условиях цифровой трансформации возрастает значение следующих компетенций: цифровая грамотность, аналитическое мышление, способность работать с данными, инновационное мышление, навыки управления изменениями.

Формирование данных компетенций требует модернизации образовательных программ в области менеджмента и внедрения современных методов обучения. Внедрение технологий искусственного интеллекта оказывает существенное влияние на систему управления организациями. Использование интеллектуальных алгоритмов позволяет повысить эффективность анализа информации, улучшить качество прогнозирования и оптимизировать процесс принятия управленческих решений. В то же время развитие цифровых технологий приводит к трансформации роли менеджера. Современный руководитель становится стратегическим лидером, способным интегрировать возможности интеллектуальных систем в управленческую деятельность. В перспективе дальнейшее развитие технологий искусственного интеллекта будет способствовать формированию новых моделей управления, основанных на цифровых инструментах и аналитических подходах [5].

На основании проведённого исследования можно сделать следующие выводы. Во-первых, развитие цифровой экономики и активное внедрение технологий искусственного интеллекта существенно трансформируют систему управления организациями. Во-вторых, интеллектуальные технологии становятся важным инструментом повышения эффективности управленческих решений за счёт использования аналитики данных и прогнозных моделей. В-третьих, трансформация управленческих процессов приводит к изменению роли менеджера,

который всё чаще выполняет функции стратегического аналитика и лидера цифровых изменений. Таким образом, дальнейшее развитие технологий искусственного интеллекта будет способствовать формированию новых управленческих моделей, основанных на интеграции человеческого опыта и возможностей интеллектуальных систем.

Литература:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2019. – 672 с.
2. Дафт Р. Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2021. – 656 с.
3. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. – New York: W.W. Norton & Company, 2018.
4. Russell S., Norvig P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. – 4th ed. – Pearson Education, 2021.
5. Davenport T., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World // Harvard Business Review. – 2018. – №1. – С. 108–116.

УДК 005.8:004.8:336.77

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ ВНЕДРЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ДЛЯ АНАЛИЗА КРЕДИТОСПОСОБНОСТИ КЛИЕНТОВ

Оспанов Е. Т., магистрант
Научный руководитель-к. э. н. Саубетова Б.С.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан

Аннотация. В условиях цифровой трансформации финансового сектора внедрение систем искусственного интеллекта (ИИ) для оценки кредитоспособности клиентов становится одним из ключевых конкурентных преимуществ банков и финансовых организаций. Настоящая статья рассматривает методологию управления подобными проектами: от инициации и планирования до мониторинга и сопровождения. Особое внимание уделяется управлению рисками, требованиям регуляторов и обеспечению объяснимости моделей машинного обучения.

Ключевые слова: искусственный интеллект, кредитный скоринг, управление проектом, машинное обучение, финансовый сектор, управление рисками.

Современный банковский сектор переживает глубокую технологическую трансформацию. Традиционные методы оценки кредитоспособности заёмщиков всё чаще уступают место интеллектуальным системам, основанным на алгоритмах машинного обучения и больших данных. Внедрение таких систем позволяет существенно повысить точность кредитных решений, снизить операционные издержки и минимизировать уровень просроченной задолженности.

Вместе с тем реализация подобных проектов представляет собой комплексную управленческую задачу, требующую координации усилий специалистов по данным, IT-архитекторов, риск-менеджеров, юристов и бизнес-аналитиков. Настоящая статья систематизирует лучшие практики управления проектами внедрения ИИ-скоринга и предлагает структурированный подход к их реализации.

Ключевыми задачами таких проектов, как правило, выступают: повышение точности скоринговых моделей, снижение уровня просроченной задолженности, автоматизация

принятия решений, сокращение времени обработки заявок, а также обеспечение прозрачности и объяснимости применяемых моделей.

Этап инициации закладывает фундамент всего проекта. На данном этапе формулируются бизнес-потребности организации, определяются ключевые показатели эффективности (KPI), идентифицируются заинтересованные стороны, устанавливаются бюджет и сроки реализации. Результатом этапа является утверждённый бизнес-кейс и предварительная оценка рисков, позволяющие принять обоснованное решение о запуске проекта.

Планирование является критически важным этапом, во многом определяющим успех всего проекта. В рамках данного этапа определяется архитектура решения, осуществляется выбор технологического стека (в частности, Python и профильные библиотеки машинного обучения), формируется команда проекта. Типовой состав команды включает:

- специалистов по данным (data scientists) и аналитиков;
- IT-архитекторов и разработчиков;
- специалистов по управлению рисками;
- представителей юридического отдела и службы информационной безопасности.

Помимо этого, разрабатываются календарный план, план управления рисками и план коммуникаций. На данном этапе также определяется методология управления разработкой — Agile, каскадная или гибридная модель.

Качество данных непосредственно определяет точность скоринговой модели. Работа с данными предполагает интеграцию внутренних и внешних источников, их очистку и нормализацию, обработку пропущенных значений. Отдельного внимания заслуживает обеспечение соответствия нормативным требованиям в области защиты персональных данных и регуляторным стандартам финансового сектора.

На данном этапе осуществляются выбор и обучение алгоритмов. Среди наиболее востребованных подходов в задачах кредитного скоринга — логистическая регрессия, градиентный бустинг и нейронные сети. Качество моделей оценивается с применением стандартных метрик: ROC-AUC, Precision, Recall, коэффициент Джини.

Особую значимость в банковском секторе приобретает обеспечение explainability — интерпретируемости и объяснимости модели. Регуляторы и клиенты вправе требовать обоснования кредитных решений, что делает «прозрачные» модели предпочтительными перед алгоритмами типа «чёрный ящик».

Перед промышленным запуском системы проводится тщательное тестирование: A/B-тестирование, пилотное внедрение на ограниченном сегменте клиентов и анализ влияния модели на бизнес-показатели. По результатам пилота осуществляется необходимая корректировка параметров модели.

На этапе промышленного внедрения система интегрируется в существующую ИТ-инфраструктуру организации: подключается к CRM и банковским системам, настраиваются автоматизированные сценарии принятия решений. Параллельно проводится обучение сотрудников и разрабатываются регламенты эксплуатации системы.

После ввода системы в эксплуатацию проект переходит в стадию операционной поддержки. Непрерывный мониторинг включает отслеживание качества модели, контроль деградации (model drift), периодическое переобучение на актуальных данных, а также регулярный аудит соответствия регуляторным требованиям.

Проекты внедрения ИИ в кредитной деятельности сопряжены со специфическими рисками, которые необходимо идентифицировать и учитывать на всех этапах реализации. К наиболее значимым из них относятся:

- низкое качество или неполнота исходных данных;

– предвзятость (bias) модели, способная привести к дискриминации отдельных групп клиентов;
– несоответствие требованиям законодательства о защите данных и регуляторным нормам;
– киберугрозы и уязвимости информационной безопасности;
– организационное сопротивление изменениям со стороны персонала.

Для минимизации перечисленных рисков необходимо внедрение процедур внутреннего контроля, регулярный аудит модели и выстраивание культуры управления данными в организации.

Эффективное управление проектом предполагает чёткое разграничение ролей и ответственности между участниками. Ключевыми участниками проектной команды являются: руководитель проекта, руководитель направления рисков, команда Data Science, IT-архитекторы, представители юридического отдела и специалисты по информационной безопасности.

Результативная коммуникация между подразделениями, регулярные статусные встречи и прозрачная отчётность выступают необходимыми условиями успешной реализации проекта.

По завершении внедрения эффективность проекта оценивается по совокупности количественных показателей:
– уровень дефолта (Default Rate) — ключевой индикатор качества кредитного портфеля;
– среднее время обработки кредитной заявки;
– доля автоматических решений без участия эксперта;
– экономический эффект от внедрения (ROI);
– снижение операционных расходов на андеррайтинг.

Банковская сфера отличается повышенными требованиями к надёжности систем, строгим регуляторным контролем и высокими стандартами защиты данных. В этом контексте особую роль приобретает обеспечение интерпретируемости моделей: регуляторы ряда юрисдикций требуют, чтобы любое отрицательное кредитное решение могло быть обосновано в понятных для клиента терминах.

Принципиально важно понимать, что ИИ не подменяет эксперта по кредитным рискам, а выступает инструментом поддержки принятия решений. Синергия алгоритмических возможностей и экспертного суждения специалиста формирует наиболее устойчивую и ответственную модель кредитной оценки.

Управление проектом внедрения искусственного интеллекта для анализа кредитоспособности — это комплексная междисциплинарная задача, объединяющая методологию проектного менеджмента, аналитику данных, информационную безопасность и финансовое регулирование.

Успешная реализация проекта требует: чёткого стратегического видения и поддержки со стороны руководства; грамотного управления рисками на всех этапах жизненного цикла; высокого качества исходных данных; непрерывного мониторинга и адаптации модели к изменяющимся условиям.

При соблюдении этих условий внедрение ИИ-скоринга позволяет финансовой организации существенно повысить конкурентоспособность, сократить кредитные риски и обеспечить более объективную, быструю и обоснованную оценку заёмщиков — создавая ценность как для бизнеса, так и для клиентов.

Литература:

1. Бодров, Д. А., & Степанов, А. В. (2020). Машинное обучение в банковской аналитике:

методы и практики. Москва: Издательство Финансы и Статистика.
2. Гиль, Т. (2019). Интеллектуальный анализ данных: основы машинного обучения. Санкт-Петербург: Питер.
3. Ли, Х., & Ким, С. (2021). Credit Scoring with Machine Learning and AI. Springer.
4. Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) — 7th Edition. PMI, USA.
5. Russell, S., & Norvig, P. (2020). Artificial Intelligence: A Modern Approach (4th Edition). Pearson.
6. Хан, Дж., Камбер, М., & Пьёрс, Дж. (2018). Data Mining: Concepts and Techniques. Elsevier.

УДК: 005.8:658.5

ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ПРОЕКТАМИ ЧЕРЕЗ ИНТЕГРАЦИЮ AGILE И LEAN ПРИ ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМЫ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

Тулегенова Э.М.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан
e-mail: elvira.tulegenova@id.yu.edu.kz

Аннотация. В статье рассматриваются современные подходы к оптимизации управления производственными проектами на основе интеграции методологий Agile и Lean. Обоснована необходимость их совместного применения в условиях высокой неопределенности и динамичности производственной среды. Проведен анализ преимуществ гибридного подхода при внедрении системы бережливого производства. Представлены ключевые инструменты и методы, способствующие повышению эффективности управления проектами, снижению потерь и улучшению качества продукции.

Ключевые слова: Agile, Lean, бережливое производство, управление проектами, оптимизация, производственные процессы, гибкие методологии.

Современные производственные предприятия функционируют в условиях высокой конкуренции, нестабильности рынков и необходимости постоянного повышения эффективности. В этих условиях особую актуальность приобретает совершенствование методов управления производственными проектами.

Традиционные подходы к управлению проектами часто оказываются недостаточно гибкими, что затрудняет адаптацию к быстро меняющимся условиям. В этой связи возрастает интерес к гибким методологиям, таким как Agile, а также к концепции бережливого производства (Lean), направленной на устранение потерь и повышение ценности для потребителя.

Целью данной статьи является исследование возможностей оптимизации управления производственными проектами за счет интеграции Agile и Lean при внедрении системы бережливого производства.

Теоретические основы Agile и Lean

Lean-подход основывается на принципах минимизации потерь (муда), непрерывного совершенствования (кайдзен) и ориентации на ценность для клиента. Основные виды потерь включают:

- перепроизводство;
- ожидание;
- излишние запасы;
- лишние перемещения;
- дефекты;
- избыточную обработку.

Lean ориентирован на стандартизацию процессов и повышение эффективности за счет устранения неэффективных операций. Agile представляет собой гибкий подход к управлению проектами, предполагающий:

1. интеративную разработку;
2. быструю адаптацию к изменениям;
3. тесное взаимодействие команды;
4. ориентацию на результат и ценность.

Основные принципы Agile включают приоритет взаимодействия над процессами, работающего продукта над документацией и готовность к изменениям. Несмотря на различия, Agile и Lean имеют общие цели — повышение эффективности и ориентация на ценность для клиента.

Lean обеспечивает системность и устойчивость процессов, тогда как Agile добавляет гибкость и адаптивность. Их интеграция позволяет:

1. повысить скорость принятия решений;
2. снизить уровень неопределенности;
3. улучшить качество управления проектами;
4. повысить вовлеченность сотрудников.

Особенно актуальна интеграция данных подходов при внедрении системы бережливого производства, где необходим баланс между стандартизацией и гибкостью.

Интеграция Agile и Lean может быть реализована через следующие элементы:

1. Итеративное внедрение Lean-инструментов. Вместо единовременного внедрения всех инструментов Lean используется поэтапный подход (спринты), что позволяет: тестировать решения; корректировать стратегию; минимизировать риски.

2. Использование визуального управления. Инструменты, такие как Kanban-доски, позволяют контролировать загрузку и поток задач, обеспечивая прозрачность процессов.

3. Кросс-функциональные команды

Формирование команд из специалистов разных областей способствует: ускорению принятия решений; снижению барьеров между подразделениями;
повышению качества результатов.

4. Непрерывное улучшение.Совмещение принципов кайдзен и ретроспектив Agile обеспечивает постоянное совершенствование процессов.

Интеграция Agile и Lean в управлении производственными проектами дает следующие преимущества:

- сокращение времени реализации проектов;
- снижение производственных затрат;
- повышение качества продукции;
- улучшение коммуникаций внутри команды;
- повышение адаптивности к изменениям внешней среды.
- Кроме того, данный подход способствует формированию культуры непрерывного улучшения и инноваций.

На практике интеграция Agile и Lean может быть реализована в следующих направлениях:

– Внедрение системы Kanban
– Позволяет управлять потоками задач и снижать перегрузку сотрудников.
– Использование Scrum в производстве
– Применение коротких циклов планирования помогает быстрее реагировать на изменения.
– Анализ потока создания ценности (VSM)
– Позволяет выявить узкие места и оптимизировать процессы.
– Автоматизация процессов
– Использование цифровых инструментов повышает прозрачность и эффективность управления.

Несмотря на преимущества, интеграция Agile и Lean сопровождается рядом трудностей:

– сопротивление изменениям со стороны персонала;
– недостаток квалификации сотрудников;
– сложность адаптации Agile к производственной среде;
– необходимость изменения корпоративной культуры.
– Для успешной реализации требуется комплексный подход, включающий обучение персонала и поддержку со стороны руководства.

Интеграция Agile и Lean представляет собой эффективный инструмент оптимизации управления производственными проектами.

Совместное использование данных подходов позволяет объединить преимущества гибкости и системности, что особенно важно при внедрении системы бережливого производства.

Результаты исследования показывают, что применение интегрированного подхода способствует повышению эффективности, снижению затрат и улучшению качества продукции.

В дальнейшем целесообразно развивать методы адаптации Agile к производственным условиям и исследовать влияние цифровизации на процессы управления.

Литература:

1. Womack J.P., Jones D.T. Lean Thinking. – New York: Free Press, 2003.
2. Liker J. The Toyota Way. – McGraw-Hill, 2004.
3. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide. – 2020.
4. Beck K. Agile Manifesto. – 2001.
5. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach. – Wiley, 2017.

УДК: 004.9:005.57

РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ CRM-СИСТЕМЫ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТСКИМИ ПОТОКАМИ И ПЕРСОНАЛИЗАЦИИ УСЛУГ

Тулегенов А.Б.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова, Актау, Казахстан
e-mail: aslan.tulegenov@yu.edu.kz

Аннотация. В статье рассматривается процесс разработки и внедрения системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) в сфере услуг. Обоснована

необходимость цифровизации взаимодействия с клиентами и внедрения инструментов для повышения уровня персонализации обслуживания. Предложена модель реализации проекта, ориентированная на повышение эффективности работы, улучшение сервисов и создание долгосрочных отношений с клиентами. Показано, что системный подход к реализации снижает организационные риски и позволяет достигать поставленных целей.

Ключевые слова: CRM, управление клиентами, цифровизация, управление проектами, персонализация, клиентские потоки, эффективность.

Современные бизнес-структуры сталкиваются с высокой конкуренцией и быстрыми изменениями цифровой среды. В таких условиях особое значение приобретает оптимизация работы с клиентами, что способствует повышению качества сервиса, удержанию клиентов и укреплению позиций на рынке.

Традиционные методы ведения базы клиентов, основанные на разрозненных данных и ручных операциях, уже не обеспечивают достаточной прозрачности и управляемости процессами. Это усложняет маркетинговую работу, затрудняет анализ поведения потребителей и препятствует внедрению персонализированных решений. Одним из решений данных задач является внедрение CRM-системы — централизованного инструмента для хранения данных, автоматизации процессов и аналитической поддержки управленческих решений. Цель исследования — разработать системный подход к внедрению CRM, способствующий повышению эффективности работы с клиентской базой и персонализации услуг.

CRM (Customer Relationship Management) — это комплекс программных и организационных решений, предназначенных для системного взаимодействия с клиентами на всех этапах их взаимодействия с компанией.

В научной литературе управление взаимоотношениями с клиентами определяется как стратегия, нацеленная на:

- привлечение новых потребителей;
- удержание существующих клиентов;
- повышение уровня удовлетворенности и лояльности;
- увеличение коммерческой ценности клиента для бизнеса.

Эффективное управление клиентским потоком предполагает сегментацию базы, анализ частоты взаимодействий, выбор оптимальных каналов коммуникации и прогнозирование будущих потребностей. Внедрение CRM обеспечивает автоматизацию этих процессов и интеграцию маркетинга, сервиса и аналитики. Создание проекта внедрения CRM подразумевает системное и процессное планирование. Он состоит из следующих ключевых этапов:

1. Предварительный разбор и анализ. Здесь выполняется:
   - аудит текущих процессов взаимодействия с потребителями
   - исследование используемых систем и инфраструктуры
   - выявление проблемных областей
   - формулирование целей и KPI для оценки успеха проекта
2. Проектирование системы.На этом этапе:
   - объявляются функциональные требования
   - выбирается программная платформа
   - разрабатывается архитектура интеграции с существующими системами
   - формируется модель клиентских данных и настройка механизмов персонализации на основе сегментации
3. Внедрение и настройка. Этот этап включает:

- установку и запуск программного обеспечения
- настройку бизнес-процессов
- перенос и структурирование базы данных
- обучение сотрудников работе с системой

4. Тестирование и оценка. Проводится контроль работы системы, сбор отзывов пользователей и анализ результатов по показателям:

- сокращение времени обработки запросов
- увеличение повторных обращений
- рост уровня удовлетворенности клиентов
- увеличение объема продаж

Итоги и управленческие преимущества. Реализация CRM-решения обеспечивает:

- централизованное хранение данных и устранение дублирующихся записей
- повышение прозрачности клиентских потоков
- автоматизацию обработки запросов и взаимодействий
- создание аналитической платформы для стратегического планирования
- внедрение инструментов персонализации, в том числе анализ истории взаимодействий и предпочтений пользователей

Это способствует укреплению клиентской лояльности и снижению зависимости от отдельных сотрудников.

Управление рисками и минимизация ошибок. Риски внедрения CRM включают:

- сопротивление сотрудников
- неправильное формулирование целей проекта
- недостаточную интеграцию с другими системами
- низкое качество данных

Их минимизация реализуется за счет поэтапного внедрения, активного вовлечения персонала, обучения и регулярного мониторинга эффективности. Внедрение CRM — стратегический шаг цифровой трансформации предприятия. Подход, основанный на системном проектировании и пошаговой реализации, позволяет добиться повышения операционной эффективности, улучшения клиентского сервиса и укрепления конкурентных позиций на рынке.

Результатом становится не только повышение прибыли, но и создание устойчивой модели персонализированного обслуживания, способной адаптироваться к изменяющимся условиям.

Литература:

1. Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. Routledge, 2019.
2. Payne A., Frow P. Strategic Customer Management. Cambridge University Press, 2017.
3. Kumar V., Reinartz W. Customer Relationship Management: Strategy and Implementation. Springer, 2018.
4. Peppers D., Rogers M. Managing Customer Experience and Relationships. Wiley, 2017.
5. Laudon K., Laudon J. Management Information Systems. Pearson, 2020.

ӘОЖ 005.51:005.334:004.6

DATA-DRIVEN ТӘСІЛДЕР НЕГІЗІНДЕ БАСҚАРУ ШЕШІМДЕРІН ҚАБЫЛДАУДА ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУ

Алдонгарова А. К.
Ғылыми жетекшісі – э.ғ.к. Еркулова Г.С.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті
Ақтау, Қазақстан
Email: akmaral100802@gmail.com

Андатпа: Бұл мақалада басқару шешімдерін қабылдау процесінде тәуекелдерді басқарудың заманауи тәсілдері, атап айтқанда data-driven менеджменті негізінде талданады. Зерттеу барысында ұйымдарда деректерге негізделген шешім қабылдау жүйелерінің рөлі, олардың тәуекелдерді анықтау, бағалау және басқарудағы тиімділігі қарастырылады. Сонымен қатар, жасанды интеллект, Big Data және Decision Support Systems (DSS) құралдарын қолдану арқылы тәуекелдерді басқару сапасын арттыру мүмкіндіктері зерттеледі. Нәтижесінде, цифрлық трансформация жағдайында тәуекелдерді басқарудың интеграцияланған моделін енгізу ұсынылады.

Түйінді сөздер: тәуекелдерді басқару, басқарушылық шешімдер, data-driven менеджмент, Big Data, жасанды интеллект, DSS

Қазіргі жаһандық экономика жағдайында ұйымдардың қызметі жоғары белгісіздік деңгейімен, күрделі және динамикалық сыртқы ортамен, сондай-ақ цифрлық трансформацияның жеделдеуімен сипатталады. Мұндай жағдайда басқару шешімдерін қабылдау процесі тек тәжірибеге немесе интуицияға сүйенумен шектелмей, объективті деректерге негізделуі қажет. Әсіресе қаржы секторында, оның ішінде коммерциялық банктерде, тәуекелдердің әртүрлілігі мен өзара байланысы басқарушылық шешімдердің сапасына тікелей әсер етеді. Осыған байланысты тәуекелдерді басқарудың дәстүрлі тәсілдері жеткіліксіз болып, олардың орнына data-driven тәсілдер кеңінен енгізілуде. Data-driven менеджмент басқару шешімдерін қабылдауда деректерді жүйелі түрде жинау, өңдеу, талдау және интерпретациялау арқылы жүзеге асырылады. Бұл тәсіл ұйымдарға тек өткен көрсеткіштерді талдауға ғана емес, сонымен қатар болашақтағы тәуекелдерді болжауға мүмкіндік береді. Нәтижесінде басқару шешімдерінің дәлдігі артып, тәуекелдердің ықтимал салдарын азайту мүмкіндігі пайда болады. Қазіргі кезеңде бұл тәсіл стратегиялық басқарудың негізгі элементтерінің біріне айналып отыр. Тәуекелдерді басқару ұйым қызметіндегі белгісіздіктерді анықтау, бағалау және бақылау процесі ретінде қарастырылады. Кез келген басқарушылық шешім белгілі бір деңгейде тәуекелмен байланысты, сондықтан тәуекелдерді басқару жүйесі шешім қабылдау процесінің ажырамас бөлігі болуы тиіс. Әсіресе қаржы ұйымдарында тәуекелдерді дұрыс бағаламау елеулі қаржылық шығындарға және ұйымның тұрақсыздығына әкелуі мүмкін. Осы тұрғыда тәуекелдерді басқару тек қорғаныс механизмі емес, сонымен қатар тиімді басқарудың стратегиялық құралы болып табылады. Банк секторында тәуекелдерді басқару жүйесі көпқырлы құрылымға ие және ол несиелік, нарықтық, операциялық және өтімділік тәуекелдерін қамтиды. Әрбір тәуекел түрі басқару шешімдерінің белгілі бір аспектілеріне әсер етеді. Мысалы, несиелік тәуекелді бағалау қарыз алушыларға несие беру туралы шешім қабылдауда маңызды рөл атқарады. Нарықтық тәуекелдер инвестициялық саясатты қалыптастыруға әсер етсе, операциялық тәуекелдер ішкі процестердің тиімділігімен байланысты. ForteBank тәжірибесін талдау көрсеткендей, соңғы

жылдары банк қызметінде цифрлық трансформация қарқынды түрде жүзеге асырылуда және бұл тәуекелдерді басқару жүйесіне де айтарлықтай әсер етуде. Банк деректерді жинау және өңдеу процестерін автоматтандыру арқылы басқару шешімдерін қабылдаудың сапасын арттыруға бағытталған. Мысалы, клиенттердің төлем қабілеттілігін бағалау кезінде дәстүрлі қаржылық көрсеткіштермен қатар транзакциялық деректер, клиенттің мінез-құлқы, цифрлық іздері және басқа да баламалы деректер көздері пайдаланылады. Бұл тәуекелдерді бағалаудың дәлдігін арттырып, шешім қабылдаудың сапасын жақсартады.

Data-driven тәсілдерді қолдану тәуекелдерді басқарудың реактивті моделінен проактивті моделіне көшуге мүмкіндік береді. Дәстүрлі тәсілдерде тәуекелдер көбінесе орын алғаннан кейін ғана талданса, data-driven тәсілдер тәуекелдердің пайда болу ықтималдығын алдын ала анықтауға мүмкіндік береді. Бұл үшін болжамдық аналитика құралдары, машиналық оқыту алгоритмдері және статистикалық модельдер қолданылады. Мысалы, несиелік тәуекелдерді бағалауда скорингтік модельдер клиенттің дефолт ықтималдығын алдын ала есептеп, банкке тәуекел деңгейіне сәйкес шешім қабылдауға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, деректерге негізделген тәсілдер тәуекелдерді басқару процесінің барлық кезеңдерін қамтиды. Тәуекелдерді анықтау кезеңінде үлкен көлемдегі деректерді талдау арқылы жасырын тәуекелдерді анықтауға болады. Тәуекелдерді бағалау кезеңінде аналитикалық модельдер тәуекелдердің ықтималдығы мен әсерін нақты есептеуге мүмкіндік береді. Тәуекелдерді басқару кезеңінде автоматтандырылған жүйелер тәуекелдерді азайту бойынша тиімді шараларды ұсынады. Ал мониторинг кезеңінде тәуекелдердің динамикасы нақты уақыт режимінде бақыланады. Decision Support Systems (шешім қабылдауды қолдау жүйелері) data-driven тәсілдердің маңызды элементі болып табылады. Бұл жүйелер басқарушыларға күрделі ақпаратты өңдеуге және талдауға көмектеседі. ForteBank тәжірибесінде мұндай жүйелер тәуекелдерді бағалау және мониторинг жасау барысында қолданылады. Олар тәуекел көрсеткіштерін визуализациялау арқылы басқарушыларға нақты жағдайды жылдам бағалауға мүмкіндік береді. Нәтижесінде шешім қабылдау процесі жеделдейді және оның сапасы артады.

Data-driven тәсілдердің тағы бір маңызды артықшылығы – тәуекелдерді басқарудағы адами фактордың әсерін азайту. Дәстүрлі тәсілдерде шешім қабылдау көбінесе менеджерлердің тәжірибесіне және субъективті бағалауына байланысты болса, деректерге негізделген тәсілдер объективті ақпаратқа сүйенеді. Бұл қателіктердің ықтималдығын төмендетеді және шешім қабылдаудың тиімділігін арттырады. Сонымен қатар, автоматтандырылған жүйелер уақытты үнемдеуге және операциялық процестердің тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді. Алайда data-driven тәсілдерді енгізу бірқатар қиындықтармен байланысты. Біріншіден, деректердің сапасы мен толықтығы маңызды рөл атқарады. Егер деректер толық емес немесе қате болса, онда қабылданатын шешімдердің сапасы да төмендейді. Екіншіден, ақпараттық қауіпсіздік мәселелері ерекше маңызға ие, себебі қаржы ұйымдары үшін деректердің құпиялылығы аса маңызды. Үшіншіден, мұндай жүйелерді тиімді пайдалану үшін жоғары білікті мамандар қажет. Бұл өз кезегінде кадрлық саясатты жетілдіруді талап етеді.

ForteBank мысалында data-driven тәсілдерді қолдану банк қызметінің тиімділігін арттыруға мүмкіндік бергенін байқауға болады. Мысалы, несие портфелін басқаруда деректерді талдау арқылы тәуекел деңгейі жоғары клиенттер анықталып, олар бойынша алдын алу шаралары қабылданады. Сонымен қатар, тәуекелдерді бағалау жүйесін жетілдіру арқылы проблемалық несиелердің үлесін азайтуға мүмкіндік бар. Бұл өз кезегінде банктің қаржылық тұрақтылығын арттырады. Data-driven тәсілдер стратегиялық басқаруда да маңызды рөл атқарады. Ұйымдар деректерді талдау арқылы нарықтағы өзгерістерді болжай алады және соған сәйкес өз стратегияларын түзетеді. Бұл тәуекелдерді азайтуға және жаңа

мүмкіндіктерді тиімді пайдалануға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, деректерге негізделген басқару тәсілдері ұйымдардың бәсекеге қабілеттілігін арттыруға ықпал етеді. Цифрлық технологиялардың дамуы тәуекелдерді басқару жүйесін жаңа деңгейге көтеруде. Big Data технологиялары үлкен көлемдегі деректерді өңдеуге мүмкіндік береді, ал жасанды интеллект тәуекелдерді болжау және автоматтандырылған шешім қабылдау процесін қамтамасыз етеді. Бұл технологиялар тәуекелдерді басқарудың тиімділігін арттырып, басқару шешімдерінің сапасын жақсартады.

Сонымен қатар, тәуекелдерді басқару жүйесін жетілдіру үшін ұйымдарда деректерді басқару мәдениетін қалыптастыру қажет. Бұл қызметкерлердің деректерді дұрыс пайдалану дағдыларын дамыту, аналитикалық құралдарды тиімді қолдану және ақпараттық жүйелерді жетілдіруді қамтиды. Мұндай шаралар data-driven тәсілдердің тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді.

Жалпы алғанда, data-driven тәсілдер негізінде тәуекелдерді басқару басқару шешімдерінің сапасын арттырудың маңызды құралы болып табылады. Бұл тәсіл ұйымдарға тәуекелдерді алдын ала анықтауға, олардың ықтимал салдарын азайтуға және стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге мүмкіндік береді. ForteBank тәжірибесі көрсеткендей, цифрлық технологияларды және деректерді талдау құралдарын енгізу тәуекелдерді басқару жүйесін жетілдірудің тиімді жолы болып табылады.

Қорытындылай келе, қазіргі цифрлық экономика жағдайында басқару шешімдерін қабылдау процесінде data-driven тәсілдерді қолдану қажеттілікке айналып отыр. Бұл тәсілдер ұйымдардың тұрақтылығын қамтамасыз етуге, тәуекелдерді тиімді басқаруға және ұзақ мерзімді дамуына оң әсер етеді. Сондықтан ұйымдар деректерге негізделген басқару жүйелерін енгізуге және оларды жетілдіруге ерекше назар аударуы тиіс.

Әдебиеттер:

1. International Organization for Standardization (ISO) (2023). Risk Management – Updated Guidelines and Practices. Geneva: ISO.
2. McKinsey & Company (2024). The State of Data-Driven Organizations 2024. McKinsey Global Institute.
3. Deloitte (2023). Global Risk Management Survey: Financial Services Industry. Deloitte Insights.
4. PwC (2024). Risk Perspectives in Financial Institutions. PricewaterhouseCoopers.
5. KPMG (2023). Digital Transformation and Risk in Banking. KPMG International.
6. IBM (2024). AI-Powered Risk Management in Banking. IBM Institute for Business Value.
7. Microsoft (2023). Data Strategy and Digital Transformation Trends. Microsoft Research.
8. Oracle (2024). Data-Driven Decision-Making in Financial Services. Oracle White Paper.
9. Accenture (2023). Banking on Data: Transforming Risk Management. Accenture Reports.
10. World Economic Forum (2024). Global Risks Report 2024. Geneva.
11. ForteBank (2024). Annual Report. Almaty: ForteBank.
12. Қазақстан Республикасының Ұлттық Банкі (2024). Қаржы нарығының жай-күйі туралы есеп. Алматы.
13. Asian Development Bank (2023). Digital Finance and Risk Management in Emerging Markets. ADB.

ӘОЖ: 331.4

ЖАСАНДЫ ИНТЕЛЛЕКТТІ БИЗНЕС-АНАЛИТИКА ЖӘНЕ КОРПОРАТИВТІК

БОЛЖАУ ЖҮЙЕЛЕРІНЕ ИНТЕГРАЦИЯЛАУ ӘДІСТЕРІН ЗЕРТТЕУ

Сабырбайқызы С.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті,
Ақтау, Қазақстан

Аңдатпа. Қазіргі цифрлық экономика жағдайында ұйымдардың тиімді жұмыс істеуі деректерді талдау және болжау жүйелерінің сапасына тікелей байланысты. Осыған байланысты жасанды интеллект (ЖИ) технологияларын бизнес-аналитика мен корпоративтік болжау процестеріне енгізу өзекті мәселеге айналуда. Бұл мақалада жасанды интеллекттің бизнес-аналитикадағы рөлі, оны корпоративтік болжау жүйелеріне интеграциялау әдістері және олардың ұйымдардың стратегиялық шешім қабылдауындағы тиімділігі қарастырылады.

Зерттеу барысында машиналық оқыту, нейрондық желілер, үлкен деректерді талдау және интеллектуалды аналитикалық платформалар сияқты әдістер талданды. Нәтижесінде жасанды интеллект негізіндегі аналитикалық модельдер дәстүрлі талдау әдістеріне қарағанда болжаудың дәлдігін арттырып, басқарушылық шешімдердің тиімділігін жақсартатыны анықталды.

Түйін сөздер: жасанды интеллект, бизнес-аналитика, корпоративтік болжау, машиналық оқыту, үлкен деректер, цифрлық трансформация.

Цифрландыру дәуірінде ұйымдар күн сайын үлкен көлемдегі деректермен жұмыс істейді. Бұл деректерді тиімді пайдалану компаниялардың бәсекеге қабілеттілігін арттырудың маңызды факторы болып табылады. Бизнес-аналитика ұйымдарға нарықтағы өзгерістерді талдауға, клиенттердің мінез-құлқын түсінуге және стратегиялық шешімдер қабылдауға мүмкіндік береді.

Соңғы жылдары жасанды интеллект технологиялары бизнес-процестерді автоматтандыру және деректерді интеллектуалды өңдеу құралдары ретінде кеңінен қолданылып келеді. Әсіресе корпоративтік болжау жүйелерінде жасанды интеллекттің рөлі ерекше.

ЖИ негізіндегі модельдер тарихи деректерді талдап, болашақтағы үрдістерді дәл болжауға мүмкіндік береді.

Осыған байланысты жасанды интеллектті бизнес-аналитика және корпоративтік болжау жүйелеріне интеграциялау әдістерін зерттеу ғылыми және практикалық тұрғыдан маңызды болып табылады.

Ғалымдардың көптеген зерттеулерінде жасанды интеллекттің бизнес-аналитикадағы мүмкіндіктері қарастырылған.

Thomas Davenport және Jeanne Harris өз еңбектерінде аналитика ұйымдардың стратегиялық артықшылығының негізгі факторы екенін атап өтеді. Олар деректерге негізделген басқару жүйесі компаниялардың тиімділігін арттыратынын дәлелдеген.

Erik Brynjolfsson және Andrew McAfee цифрлық экономика жағдайында жасанды интеллекттің бизнес-модельдерді түбегейлі өзгертіп жатқанын көрсетеді.

Қазақстандық және шетелдік зерттеулерде машиналық оқыту алгоритмдерін қолдану қаржылық талдау, нарықты болжау және тәуекелдерді басқару жүйелерінде кеңінен қолданылып жатқаны айтылады [1].

Зерттеу барысында мынадай ғылыми әдістер қолданылды:

-ғылыми әдебиеттерді талдау;

-салыстырмалы талдау;

-деректерді модельдеу;

-машиналық оқыту әдістерін талдау.

Сонымен қатар бизнес-аналитика жүйелерінде қолданылатын жасанды интеллект технологияларының тиімділігі қарастырылды.

Жасанды интеллектті бизнес-аналитикаға интеграциялау әдістері мыналар:

Машиналық оқыту (Machine Learning) әдістері. Машиналық оқыту – жасанды интеллекттің негізгі бағыттарының бірі. Ол деректерден заңдылықтарды автоматты түрде анықтап, болжау модельдерін құруға мүмкіндік береді.

Бұл әдіс келесі бағыттарда қолданылады:

-сұранысты болжау

-клиенттердің мінез-құлқын талдау

-нарықтық трендтерді анықтау

Жасанды интеллектті бизнес-аналитикаға интеграциялау әдістері – ұйымдардың деректерді талдау мүмкіндіктерін кеңейтіп, шешім қабылдау процесін автоматтандыруға мүмкіндік беретін заманауи технологиялық тәсілдер жиынтығы. Бұл әдістер үлкен көлемдегі деректерді өңдеуге, заңдылықтарды анықтауға және болашақ үрдістерді болжауға көмектеседі.

Машиналық оқыту бизнес-аналитикада келесі міндеттерді шешуге қолданылады:

-сату көлемін болжау;

-клиенттердің мінез-құлқын талдау;

-нарықтық трендтерді анықтау;

-тәуекелдерді бағалау.

Мысалы, компаниялар өткен жылдардағы сатылым деректерін талдау арқылы болашақтағы сұранысты болжай алады.

Бақыланатын оқыту (Supervised Learning).Бұл әдісте модель алдын ала белгіленген (таңбаланған) деректер арқылы үйретіледі. Яғни деректерде кіріс мәліметтері және дұрыс жауаптар болады.Бұл мынадай міндеттерді шешуге қолданылады:

-классификация (мысалы, клиенттің сатып алу ықтималдығын анықтау);

-регрессия (сату көлемін немесе табысты болжау).

Алгоритмдер мысалы:

-сызықтық регрессия

-логистикалық регрессия

-шешім ағаштары (Decision Tree)

-Random Forest

-Support Vector Machine

Бақыланбайтын оқыту (Unsupervised Learning).Бұл әдісте деректер алдын ала белгіленбейді. Алгоритм деректердегі жасырын құрылымдарды немесе топтарды өздігінен анықтайды [2].

Көбінесе мына мақсаттарда қолданылады:

-клиенттерді сегментациялау

-нарықтық трендтерді анықтау

-деректер құрылымын талдау.

Негізгі алгоритмдер:

-кластерлеу (K-means)

-иерархиялық кластерлеу

-ассоциациялық ережелер.

Жартылай бақыланатын оқыту (Semi-supervised Learning).Бұл әдіс бақыланатын және бақыланбайтын оқытудың комбинациясы болып табылады. Деректердің бір бөлігі ғана таңбаланған болады.

Бұл тәсіл үлкен көлемдегі деректермен жұмыс істеуде тиімді және деректерді белгілеу

қиын болған жағдайларда қолданылады.

Күшейту арқылы оқыту (Reinforcement Learning).Бұл әдісте алгоритм әрекеттер жасап, нәтижесіне қарай «сыйақы» немесе «жаза» алады. Осылайша модель ең тиімді әрекеттерді үйренеді.

Бұл әдіс көбінесе:робототехникада,автоматтандырылған басқару жүйелерінде,ойын стратегияларын модельдеуде қолданылады.

Машиналық оқытудың бизнес-аналитикадағы қолданылуы.

Машиналық оқыту бизнес саласында келесі міндеттерді шешуге мүмкіндік береді:

- тұтынушылардың мінез-құлқын талдау
- сату көлемін болжау
- маркетингтік стратегияларды оңтайландыру
- алаяқтық әрекеттерді анықтау
- тәуекелдерді басқару.

Машиналық оқыту әдістері үлкен көлемдегі деректерді тиімді талдауға мүмкіндік береді. Бұл технологиялар бизнес-аналитика, қаржы, маркетинг және басқару салаларында кеңінен қолданылып, ұйымдардың стратегиялық шешім қабылдау процесін жақсартады.

Нейрондық желілер.Нейрондық желілер күрделі деректер құрылымдарын өңдеуге мүмкіндік береді. Олар көбінесе:,қаржылық болжауда,сату көлемін талдауда,тәуекелдерді бағалауда қолданылады. Нейрондық желілерді қолдану.Нейрондық желілер күрделі деректерді өңдеуге арналған жасанды интеллект алгоритмдері болып табылады. Олар адам миының жұмыс істеу принципіне негізделген.

Бұл әдіс көбінесе: қаржылық талдауда;тұтынушылардың мінез-құлқын болжауда;маркетингтік аналитикада қолданылады.Нейрондық желілер үлкен деректер жиынтығынан жасырын байланыстарды анықтауға мүмкіндік береді.

Үлкен деректер аналитикасы (Big Data Analytics).Big Data технологиялары ұйымдарға үлкен көлемдегі құрылымдалған және құрылымдалмаған деректерді талдауға мүмкіндік береді. Бұл технологиялар: тұтынушылардың мінез-құлқын болжау,нарықтағы өзгерістерді талдау ,стратегиялық жоспарлау процесін жетілдіру үшін пайдаланылады. Қазіргі компаниялар үлкен көлемдегі құрылымдалған және құрылымдалмаған деректерді жинайды. Big Data технологиялары осы деректерді өңдеп, маңызды ақпаратты анықтауға мүмкіндік береді [3].

Бұл әдіс келесі бағыттарда қолданылады: тұтынушылардың қажеттіліктерін анықтау; нарықтағы өзгерістерді талдау; бизнес-процестерді оңтайландыру. Интеллектуалды аналитикалық платформалар және оларды қолдану. Қазіргі уақытта көптеген компаниялар жасанды интеллект негізіндегі аналитикалық платформаларды пайдаланады.Мысалы: Power BI,Tableau,SAP Analytics Cloud. Бұл платформалар деректерді автоматты түрде талдап, визуализация жасап, басқарушыларға тиімді шешім қабылдауға көмектеседі.

Табиғи тілдерді өңдеу (NLP).Табиғи тілдерді өңдеу технологиясы мәтіндік деректерді талдауға мүмкіндік береді. Бұл әдіс: клиенттердің пікірлерін талдау; әлеуметтік желілердегі ақпаратты зерттеу; чат-боттар арқылы тұтынушылармен жұмыс істеу үшін қолданылады.

Мысалы, компаниялар клиенттердің пікірлерін талдау арқылы өнім сапасын жақсарта алады. Болжамдық аналитика (Predictive Analytics).Болжамдық аналитика жасанды интеллект пен статистикалық әдістерді біріктіріп, болашақтағы үрдістерді анықтайды.

Бұл әдіс: сұранысты болжау; қаржылық нәтижелерді алдын ала анықтау; тәуекелдерді басқару үшін қолданылады. Корпоративтік болжауда жасанды интеллектті қолдану. Корпоративтік болжау компанияның болашақтағы даму стратегиясын жоспарлауда маңызды рөл атқарады.

Жасанды интеллект бұл процесті бірнеше бағытта жетілдіреді:

1. Сату көлемін болжау
2. Нарықтық тәуекелдерді анықтау
3. Қаржылық нәтижелерді болжау
4. Операциялық тиімділікті арттыру

Жасанды интеллект негізіндегі болжау модельдері деректердің үлкен көлемін талдап, болашақтағы үрдістерді жоғары дәлдікпен анықтай алады. Зерттеу нәтижелері көрсеткендей:жасанды интеллект негізіндегі аналитикалық модельдер дәстүрлі статистикалық әдістерге қарағанда дәл нәтиже береді;компаниялар стратегиялық шешімдерді тезірек қабылдай алады;деректерді өңдеу уақыты айтарлықтай қысқарады. Сонымен қатар жасанды интеллектті енгізу белгілі бір қиындықтарды да тудырады:деректер сапасының төмендігі;мамандардың жетіспеушілігі; технологиялық инфрақұрылымның жеткіліксіздігі. Жасанды интеллектті бизнес-аналитика және корпоративтік болжау жүйелеріне интеграциялау ұйымдардың тиімділігін арттырудың маңызды құралы болып табылады.

ЖИ технологиялары деректерді терең талдауға, болашақтағы үрдістерді дәл болжауға және стратегиялық шешім қабылдау процесін жетілдіруге мүмкіндік береді. Болашақта жасанды интеллектті дамыту ұйымдардың цифрлық трансформациясын жеделдетіп, бизнес-аналитиканың жаңа мүмкіндіктерін ашады. Жасанды интеллектті бизнес-аналитикаға интеграциялау ұйымдардың деректерді тиімді пайдалануына мүмкіндік береді. Машиналық оқыту, нейрондық желілер, үлкен деректер аналитикасы және болжамдық модельдер арқылы компаниялар нарықтағы өзгерістерді жылдам анықтап, стратегиялық шешімдерді дәл қабылдай алады. Жасанды интеллект технологияларын енгізу ұйымдардың бәсекеге қабілеттілігін арттырып, бизнес-процестердің тиімділігін жақсартады [4].

Машиналық оқыту (Machine Learning) әдістері – жасанды интеллекттің маңызды бағыты болып табылады. Ол компьютерлік жүйелерге үлкен көлемдегі деректерді талдау арқылы заңдылықтарды анықтауға және болашақтағы нәтижелерді болжауға мүмкіндік береді. Машиналық оқыту алгоритмдері нақты бағдарламаланбай-ақ, деректер негізінде өздігінен үйренеді.

Әдебиеттер

1. Хасти Тревор, Тибришани Роберт, Фридман Джером. "Элементы статистического обучения: Введение в интеллектуальный анализ данных". Москва: МЦНМО, 2020.
2. Бишоп, К. М. "Распознавание образов и машинное обучение". Москва: Питер, 2019.
3. Мерфи, К. П. Machine Learning: A Probabilistic Perspective. MIT Press, 2014.
4. Алпайдин, Э. "Введение в машинное обучение". Москва: ДМК Пресс, 2021.

УДК 005:336:004

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И DATA-DRIVEN МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЙ

Талауов А.А., магистрант ОП Финансовый менеджмент
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова, Актау, Казахстан

Аннотация. В статье исследуется концепция data-driven менеджмента в контексте финансовой функции организации: рассматриваются теоретические основы цифровизации финансового управления, ключевые технологии — большие данные, искусственный

интеллект, машинное обучение, предиктивная аналитика — и их практическое применение в финансовом планировании, бюджетировании, управлении рисками и контроллинге. Особое внимание уделяется трансформации роли финансового директора и CFO-функции в условиях перехода от реактивного к проактивному управлению на основе данных. Анализируются барьеры внедрения цифровых инструментов в финансовых подразделениях компаний, включая дефицит цифровых компетенций, проблемы качества данных и организационного сопротивления.

Ключевые слова: цифровая трансформация, data-driven менеджмент, финансовое управление, большие данные, предиктивная аналитика, искусственный интеллект в финансах, бизнес-аналитика, финансовый контроллинг, CFO-функция, цифровая экономика.

В последние годы цифровая трансформация стала ключевым фактором развития компаний, независимо от отрасли их деятельности. Особенно заметно её влияние в сфере финансового управления, где традиционные подходы постепенно уступают место новым моделям, основанным на данных. Data-driven менеджмент формирует качественно иной уровень принятия решений, при котором управленческие процессы строятся не на интуиции, а на объективной аналитике и цифровых инструментах. Финансовое управление в современных условиях невозможно рассматривать отдельно от цифровых технологий. Компании активно внедряют автоматизированные системы учёта, аналитические платформы и инструменты обработки больших данных. Это позволяет значительно повысить точность финансового планирования, сократить временные затраты и минимизировать влияние человеческого фактора. В результате финансовые процессы становятся более прозрачными, управляемыми и предсказуемыми. Одним из ключевых элементов цифровой трансформации является переход к data-driven модели управления. Суть данного подхода заключается в том, что все управленческие решения принимаются на основе анализа данных. Это касается не только стратегических решений, но и ежедневных операций: бюджетирования, контроля затрат, оценки эффективности и управления рисками. Использование данных позволяет выявлять скрытые закономерности, прогнозировать изменения и оперативно реагировать на внешние и внутренние вызовы.

Внедрение data-driven подхода требует перестройки всей системы управления. Компании должны формировать единую информационную среду, в которой данные собираются, обрабатываются и используются в режиме реального времени. Важную роль здесь играют ERP-системы, BI-платформы и инструменты аналитики, позволяющие визуализировать финансовые показатели и отслеживать их динамику. Руководство получает возможность принимать решения на основе актуальной информации, что значительно повышает их качество.

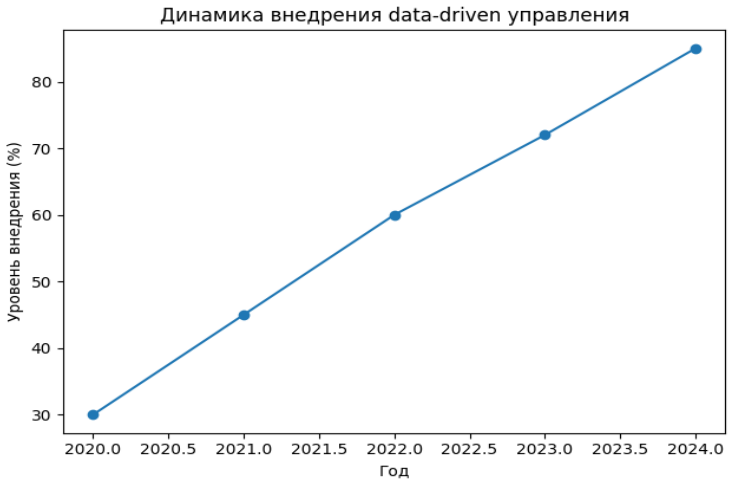


Рисунок 1. Динамика внедрения data-driven управления

Цифровая трансформация оказывает прямое влияние на эффективность финансовой деятельности. Компании, использующие аналитические инструменты, демонстрируют более высокие показатели рентабельности, лучше управляют денежными потоками и быстрее адаптируются к изменениям рынка. Это связано с тем, что данные позволяют выявлять проблемные зоны и принимать меры до возникновения серьёзных финансовых последствий. Отдельного внимания заслуживает использование технологий искусственного интеллекта в рамках data-driven менеджмента. Алгоритмы машинного обучения способны анализировать большие объёмы информации, прогнозировать финансовые показатели и оценивать риски. Это особенно важно в условиях нестабильной экономической среды, когда скорость и точность принятия решений играют ключевую роль. ИИ активно применяется в таких направлениях, как кредитный анализ, управление рисками, прогнозирование спроса и оптимизация затрат. Его использование позволяет не только повысить эффективность, но и снизить уровень неопределённости. Однако при этом возрастает зависимость компаний от цифровых систем, что требует особого внимания к вопросам безопасности.

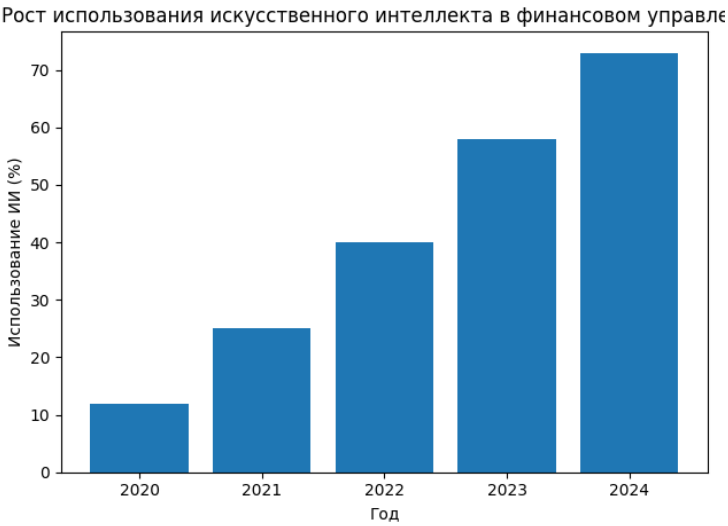


Рисунок 2. Рост использования искусственного интеллекта в финансовом управлении

Переход к data-driven управлению сопровождается изменением роли финансовых специалистов. Они становятся не просто исполнителями, а аналитиками, способными интерпретировать данные и формировать рекомендации для руководства. Это требует новых компетенций, связанных с анализом данных, цифровыми инструментами и пониманием бизнес-процессов. Важным аспектом является также интеграция data-driven подхода с системой управления рисками. Использование аналитики позволяет заранее выявлять потенциальные угрозы и разрабатывать меры по их минимизации. Это особенно актуально в условиях глобализации, когда финансовые риски становятся более сложными и многогранными.

Таблица 1. Сравнение традиционного и data-driven управления

Параметр	**Традиционный подход**	**Data-driven подход**
Принятие решений	На основе опыта	На основе данных
Скорость анализа	Низкая	Высокая
Точность прогнозов	Средняя	Высокая
Риски	Высокие	Сниженные
Гибкость	Ограниченная	Высокая

Цифровая трансформация тесно связана с вопросами безопасности. Увеличение объёма данных и их активное использование создают дополнительные риски, связанные с киберугрозами и утечками информации. Поэтому компании должны внедрять системы защиты данных, обеспечивать контроль доступа и развивать внутренние механизмы безопасности.

Глобальные тенденции показывают, что data-driven менеджмент становится стандартом для успешных компаний. Организации, игнорирующие этот подход, теряют конкурентные преимущества и сталкиваются с трудностями в управлении ресурсами. Напротив, компании, активно использующие данные, получают возможность более эффективно планировать свою деятельность и достигать устойчивых результатов.

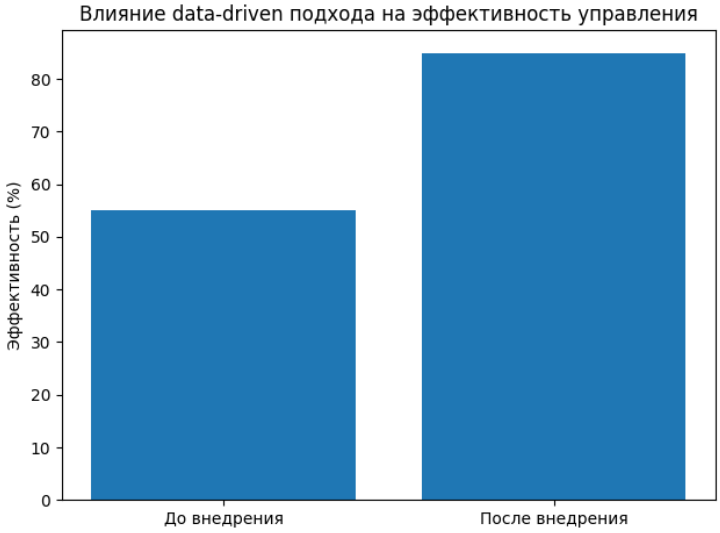


Рисунок 3. Влияние data-driven подхода на финансовую эффективность

Особое значение data-driven управление приобретает в контексте цифровой экономики

Казахстана. Государственная политика направлена на развитие цифровых технологий, что создаёт благоприятные условия для внедрения инновационных решений в бизнесе. Компании получают доступ к современным инструментам и могут интегрировать их в свою деятельность. Развитие data-driven менеджмента способствует повышению прозрачности финансовых операций, улучшению качества отчётности и укреплению доверия со стороны инвесторов. Это особенно важно для банковского сектора, где точность и надёжность данных имеют критическое значение. В перспективе можно ожидать дальнейшего роста роли данных в управлении компаниями. Data-driven подход будет дополняться новыми технологиями, включая искусственный интеллект, блокчейн и автоматизацию. Это приведёт к формированию более гибких и устойчивых моделей управления, способных эффективно функционировать в условиях неопределённости.

Значение цифровой трансформации выходит за рамки отдельных компаний и влияет на экономику в целом. Повышение эффективности управления, снижение издержек и рост прозрачности способствуют развитию конкурентной среды и улучшению инвестиционного климата.

Литература:

1. Иванов Иван Иванович Управление финансовой деятельностью предприятия. – Москва: Финансы и статистика, 2021. – 320 с.
2. Ковалев Валерий Викторович Финансовый менеджмент: теория и практика. – Москва: Проспект, 2020. – 512 с.
3. Бланк Игорь Александрович Управление финансовыми ресурсами предприятия. – Киев: Ника-Центр, 2019. – 768 с.
4. Лукас Джордж Digital Transformation and Financial Management. – New York: McGraw-Hill, 2022. – 410 p.
5. McKinsey & Company The Age of Analytics: Competing in a Data-Driven World. – 2021.
6. Deloitte Digital Finance Transformation Report. – 2022.
7. PwC Data-driven decision making in modern business. – 2023.
8. Национальный банк Республики Казахстан Годовой отчёт. – 2023.
9. Министерство цифрового развития Республики Казахстан Программа «Цифровой Казахстан». – 2022.
10. World Bank Digital Economy Report. – 2022.
11. OECD Data-Driven Innovation Report. – 2021.
12. Harvard Business Review Competing on Analytics. – 2020.

ӘОЖ: 35:004.9

ЭЛЕКТРОНДЫҚ ҮКІМЕТ ЖҮЙЕСІНІҢ АШЫҚТЫҚТЫ ҚАМТАМАСЫЗ ЕТУДЕГІ МАҢЫЗЫ

Жұмақан Е.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті
Ақтау, Қазақстан
jumahanesbolat@gmail.com

Аңдатпа. Бұл мақалада электрондық үкімет жүйесінің мемлекеттік басқарудағы ашықтықты қамтамасыз етудегі рөлі мен маңызы жан-жақты қарастырылады. Қазіргі таңда

цифрландыру мемлекеттік басқарудың тиімділігін арттырып, қоғам мен билік арасындағы байланысты нығайтуда. Электрондық үкімет арқылы мемлекеттік қызметтерді онлайн форматта ұсыну, ашық деректерді жариялау және ақпараттық жүйелерді дамыту ашықтықты қамтамасыз етудің негізгі құралдары болып табылады. Зерттеу барысында электрондық үкіметтің артықшылықтары, Қазақстандағы және шетелдегі тәжірибелер талданады.

Түйін сөздер: электрондық үкімет, ашықтық, цифрландыру, мемлекеттік басқару, eGov, ақпараттық жүйе

Сыбайлас жемқорлық пен жабық басқару жүйесі кез келген мемлекеттің дамуына кері әсер етеді. Осы мәселелерді шешуде электрондық үкімет маңызды құралға айналды. Электрондық үкімет – бұл мемлекеттік қызметтерді цифрлық форматта ұсыну арқылы халыққа қолжетімділікті арттыруға бағытталған жүйе. Ол басқару процестерінің ашықтығын қамтамасыз етіп, азаматтардың мемлекеттік органдарға деген сенімін арттырады.

Зерттеудің мақсаты – электрондық үкімет жүйесінің ашықтықты қамтамасыз етудегі рөлін анықтау. Электрондық үкімет – ақпараттық-коммуникациялық технологиялар арқылы мемлекеттік қызметтерді ұсыну жүйесі. Бұл жүйе бюрократияны азайтып, қызмет көрсету сапасын арттырады.

Электрондық үкімет азаматтарға мемлекеттік ақпаратқа еркін қол жеткізуге мүмкіндік береді. Бұл шешім қабылдау процестерінің айқындығын арттырады және қоғам тарапынан бақылауды күшейтеді.

Қазақстанда eGov.kz порталы арқылы көптеген мемлекеттік қызметтер онлайн форматта ұсынылады. Бұл қызметтер халыққа ыңғайлы және уақытты үнемдеуге мүмкіндік береді. Сонымен қатар «Цифрлық Қазақстан» бағдарламасы аясында цифрландыру қарқынды дамуда.

Эстония электрондық үкіметті толық енгізген елдердің бірі болып табылады. Сингапур да цифрлық басқару арқылы жоғары ашықтық деңгейіне қол жеткізген.

Артықшылықтары:
- ашықтықтың артуы
- қызмет көрсету жылдамдығы
- адам факторының азаюы

Мәселелері:
- киберқауіпсіздік тәуекелдері
- цифрлық теңсіздік
- IT мамандар тапшылығы

Зерттеу нәтижесінде электрондық үкімет жүйесі мемлекеттік басқаруда ашықтықты қамтамасыз етуде маңызды рөл атқаратыны анықталды. Ол басқару тиімділігін арттырып, қоғам сенімін күшейтеді.

Қорытындылай келе, электрондық үкімет жүйесі ашық әрі тиімді мемлекеттік басқаруды қалыптастырудың негізгі құралдарының бірі болып табылады. Болашақта цифрлық технологиялардың дамуы бұл жүйенің маңызын одан әрі арттырады.

Әдебиеттер:

1. ҚР «Цифрлық Қазақстан» бағдарламасы
2. UN E-Government Survey
3. World Bank Digital Governance Report
4. OECD Digital Government Studies

ӘОЖ: 005:004.9

ЦИФРЛЫҚ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЖАҒДАЙЫНДА ҰЙЫМДАРДЫ БАСҚАРУ

Құрмантаева Ұ., Менеджмент ББББ студенті
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті,
Ақтау, Қазақстан
E-mail: kurmantaeva.u@mail.ru

Андатпа. Мақалада цифрлық трансформация жағдайындағы ұйымдарды басқарудың теориялық негіздері мен практикалық аспектілері кешенді түрде қарастырылады. Зерттеуде цифрлық трансформацияның ұйымдық құрылымға, басқару процестеріне және корпоративтік мәдениетке тигізетін әсері талданады. Жасанды интеллект, үлкен деректер, бұлтты технологиялар және автоматтандыру сияқты цифрлық құралдардың ұйымдарды стратегиялық басқарудағы рөлі айқындалады. Сондай-ақ цифрлық трансформация барысында туындайтын негізгі басқарушылық тәуекелдер, оның ішінде цифрлық дайындық деңгейінің жеткіліксіздігі, өзгерістерге ұйымдық қарсылық және деректер қауіпсіздігін қамтамасыз ету мәселелері зерттеледі. Трансформация процесін тиімді басқару үшін лидерлік пен цифрлық құзыреттіліктің маңызы ерекше атап көрсетіледі. Зерттеу нәтижелері ұйым басшылары, стратегиялық менеджмент саласының мамандары және цифрлық экономика зерттеушілері үшін практикалық маңызға ие.

Түйін сөздер: цифрлық трансформация, ұйымдарды басқару, стратегиялық менеджмент, жасанды интеллект, үлкен деректер, цифрлық лидерлік, ұйымдық өзгерістер, бұлтты технологиялар, цифрлық құзыреттілік, инновациялық даму.

Цифрлық технологиялар – ақпаратты сандық форматта жинау, өңдеу және таратуға негізделген құралдар мен жүйелер. Олар қазіргі заманғы ұйымдардың тиімді жұмыс істеуін қамтамасыз ететін және стратегиялық артықшылық беретін маңызды факторлардың бірі болып табылады. Қазіргі уақытта цифрлық трансформация ұйымдарға деректерге негізделген шешім қабылдауға, бизнес-процестерді автоматтандыруға және тұтынушылармен өзара әрекетті жаңа деңгейге көтеруге мүмкіндік береді. Әлеуметтік желілер, мобильді технологиялар және аналитикалық құралдар ұйымдарға нарықтағы өзгерістерге икемді жауап беруге және басқару тиімділігін арттыруға жағдай жасайды. Осы зерттеудің мақсаты – цифрлық трансформация жағдайында ұйымдарды басқарудың негізгі принциптері мен әдістерін талдап, ұйымдарға тиімді басқару стратегиясын анықтау. Сонымен қатар, мақалада цифрлық мүмкіндіктер мен басқарушылық қабілеттерді үйлестіру арқылы ұйымның өнімділігі мен бәсекеге қабілеттілігін арттыру жолдары қарастырылады.

Бұл жұмыста цифрлық трансформация жағдайында ұйымдарды басқару мәселесін талдау үшін сапалық және сандық зерттеу әдістері қатар қолданылды. Сапалық әдістер ұйым ішіндегі басқару тәжірибесін, инновациялық процестерді және қызметкерлердің қатысуын зерттеуге мүмкіндік берді. Сонымен қатар, әдебиеттерді талдау арқылы цифрлық мүмкіндіктерді тиімді пайдалану және басқарушылық қабілеттерді үйлестіру тәжірибелері қарастырылды.

Сандық әдістер ретінде статистикалық деректерді жинау және талдау, ірі компаниялардың қаржылық көрсеткіштері мен өнімділік индикаторлары қолданылды. Мысалы, Digital Masters деп аталатын ұйымдардың цифрлық және лидерлік қабілеттерінің қаржылық нәтижелерге әсері зерттелді. Осы әдістердің үйлесімі ұйымдарды цифрлық

трансформация жағдайында тиімді басқарудың практикалық және теориялық аспектілерін терең түсінуге мүмкіндік берді.

Технология – қазіргі бизнес әлеміндегі ең маңызды тақырып, бұл анық. 2007–2009 жылдардағы қаржылық дағдарыс және одан кейінгі мемлекеттік қарыз дағдарыстары өте маңызды оқиғалар болды; олар көптеген адамдар мен компаниялардың тағдырына әсер етті және олардың ықпалы әлі де жалғасуда. Жаһандану мен өндірісті шетелге көшіру (аутсорсинг) де қазіргі уақытта және алдағы уақытта стратегия мен ұйым құрылымына әсер ететін негізгі факторлар болып табылады. Демографиялық өзгерістер де терең ықпал ететін маңызды үрдістердің бірі.Бұлардың барлығы маңызды, бірақ технология одан да маңыздырақ. Себебі соңғы цифрлық жетістіктер шектеулерді жойып, адамдар мен ұйымдардың өміріне әсер ететін жаңа мүмкіндіктерді ашуда.Сіз тұтынушыларыңыздың нақты пікірін естіп, тек сауалнама мен фокус-топтардың шектеулі көзқарасынан шығуды қалайсыз ба? Әлеуметтік желілер бұған мүмкіндік береді.Қызметкерлеріңіз қай жерде жүрсе де қолжетімді әрі өнімді болғанын қалайсыз ба? Мобильді технологиялар мұны жүзеге асырады.Болжамдар, бағалау және шешім қабылдау сапасын айтарлықтай жақсартқыңыз келе ме? Бұл – үлкен деректердің (big data) мүмкіндігі[1].

Цифрлық трансформация ұйымдардың өнімділігі мен бәсекеге қабілеттілігін арттыруда негізгі рөл атқарады. Ұйымдардың цифрлық мүмкіндіктерін дамыту тек технологияларды енгізу ғана емес, сонымен қатар басқарушылық қабілеттерді үйлестіруді талап етеді. Бұл үйлесім компанияларға жаңа нарықтық мүмкіндіктерді анықтауға, қызметкерлердің потенциалын тиімді пайдалануға және инновациялық өнімдер мен қызметтерді жылдам енгізуге мүмкіндік береді. Зерттеулер көрсеткендей, Digital Masters деп аталатын компаниялар - цифрлық мүмкіндіктер мен лидерлік қабілеттерді қатар дамытқан ұйымдар - өз саласындағы бәсекелестерінен айтарлықтай озып шығады. Орташа есеппен олар табыстылығы 26%-ға жоғары және қызметкерлер мен материалдық ресурстарын пайдалану арқылы 9%-ға артық кіріс алады. Бұл көрсеткіштер цифрлық трансформацияның ұйымдық тиімділікке тікелей әсерін растайды.

Цифрлық технологиялар басқару жүйесінде бірнеше негізгі артықшылықтар береді. Біріншіден, деректерге негізделген шешім қабылдау ұйымдарға стратегиялық шешімдерді дәл және жылдам қабылдауға мүмкіндік береді, тәуекелдерді төмендетеді және бизнес-процестердің тиімділігін арттырады. Екіншіден, процестерді автоматтандыру қайталанатын операцияларды азайтып, еңбек өнімділігін арттырады, шығындарды қысқартады және адами қателіктердің алдын алады. Үшіншіден, мобильді платформалар мен әлеуметтік желілер ұйымға тұтынушылармен өзара әрекетті жақсартуға, олардың қажеттіліктерін нақтырақ түсінуге және қызмет сапасын арттыруға жағдай жасайды [2].

Ұйымдардың цифрлық трансформациясын басқарудағы тәжірибелік мысал ретінде Nike компаниясын айтуға болады. Nike компаниясы Digital Sport бөлімшесін құрып, жаңа цифрлық өнімдер жасап, тұтынушылармен өзара әрекет тәсілдерін жаңартты. Мысалы, Nike FuelBand өнімдері спортшыларға жаттығуларын бақылауға, нәтижелерін бөлісуге және цифрлық кеңестер алуға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, Nike бағдарламасы маркетологтар, дизайнерлер және инженерлерді біріктіріп, инновациялық дизайн мен өндіріс әдістерін жетілдіреді, бұл компанияның нарықтағы бәсекеге қабілеттілігін арттырады.

Цифрлық трансформацияның тиімділігін қамтамасыз ету үшін ұйымдар тек технологияны енгізіп қана қоймай, басқарушылық қабілеттерін де дамытулары қажет. Мықты лидерлік қабілеттер ресурстарды тиімді жұмсап, инвестицияларға қаражат бөлуге мүмкіндік береді, қызметкерлерді жаңа идеялар мен мүмкіндіктерді анықтауға ынталандырады. Бұл екі қабілет өзара әрекеттесіп, цифрлық артықшылықты үнемі арттыратын оң цикл қалыптастырады. Нәтижесінде, компаниялар жаңа өнімдер мен қызметтерді жылдам енгізе

алады, нарықтағы өзгерістерге икемді жауап береді және қаржылық нәтижелерін айтарлықтай жақсартады. Сонымен қатар, цифрлық трансформация ұйымдарға нақты артықшылықтар мен қиындықтарды бірге алып келеді. Артықшылықтары: өнімділіктің артуы, шығындардың қысқаруы, қызмет сапасының жақсаруы және жаңа нарықтарға шығу мүмкіндігі. Қиындықтары: қызметкерлердің жаңа технологияларға бейімделу мәселесі, қаржылық шығындардың жоғары болуы, киберқауіпсіздік қатері және ұйым ішіндегі өзгерістерге қарсылық. Сондықтан цифрлық трансформацияны тиімді жүзеге асыру үшін ұйымдар кешенді, үйлестірілген басқару тәсілдерін қолдануы қажет Технология – қазіргі бизнес әлеміндегі ең маңызды тақырып, бұл анық [3].

Цифрлық трансформация қазіргі заманғы ұйымдардың тиімділігі мен бәсекеге қабілеттілігін анықтайтын басты фактор болып отыр. Ұйымдардың тек технологияларды енгізуі жеткіліксіз, сонымен қатар басқарушылық қабілеттерді үйлестіріп, инновациялық мүмкіндіктерді жүйелі түрде қолдану қажет. Digital Masters деп аталатын компаниялардың тәжірибесі көрсеткендей, цифрлық және лидерлік қабілеттерді бірлесіп дамыту ұйымның қаржылық нәтижесіне, өнімділігіне және нарықтағы позициясына айтарлықтай оң әсер етеді.

Цифрлық технологияларды тиімді пайдалану ұйымдарға деректерге негізделген шешім қабылдауға, процестерді автоматтандыруға, қызметкерлер мен тұтынушылармен өзара әрекетті жетілдіруге мүмкіндік береді. Сонымен қатар, цифрлық трансформация ұйымға стратегиялық икемділік беріп, жаңа нарықтық мүмкіндіктерді пайдалану арқылы тұрақты дамуға жағдай жасайды.

Алайда бұл үдеріс тек артықшылықтармен шектелмейді. Ұйымдар қызметкерлерді жаңа технологияларға үйрету, қаржылық шығындарды басқару, киберқауіпсіздік және ішкі қарсылық мәселелерін шешу сияқты қиындықтармен де бетпе-бет келеді. Сондықтан цифрлық трансформацияны сәтті жүзеге асыру үшін ұйымдар кешенді басқару стратегиясын қолдануы тиіс.

Осыған сүйене отырып, қазіргі заманғы ұйымдар үшін цифрлық трансформация жағдайында басқарудың негізгі принциптері мынадай: цифрлық мүмкіндіктер мен басқарушылық қабілеттерді үйлестіру, инновациялық процестерді енгізу, қызметкерлер мен тұтынушылардың қатысуын қамтамасыз ету және өзгерістерге икемді болу. Бұл тәсіл ұйымға тұрақты артықшылық беріп, нарықтағы табысты өсім мен стратегиялық дамуға кепілдік береді.

Әдебиеттер:

1. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press

2. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144.

3. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. MIT Sloan Management Review.

ӘОЖ: 005.7:004.9

ЗАМАНАУИ ҰЙЫМДАРДАҒЫ БАСҚАРУ ТӘЖІРИБЕЛЕРІН ЦИФРЛЫҚ ТРАНСФОРМАЦИЯЛАУ

Боранкул З.Т., 3 курс студенті
Ғылыми жетекшісі – Амренова Ғ. Қ.э.ғ.магистрі

Л.Н.Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Астана қаласы, Қазақстан
zangar.borankul@vk.com

Андатпа. Мақалада ұйымдардағы басқару тәжірибелерін цифрлық трансформациялаудың заманауи тәсілдері қарастырылады. Цифрлық экономика жағдайында деректер аналитикасын пайдалану, процестерді автоматтандыру және шешім қабылдаудың жаңа модельдеріне ерекше назар аударылады. Заманауи үрдістерді талдау негізінде технологиялық өзгерістер жағдайында басқару тиімділігін арттырудың негізгі бағыттары айқындалған. Әртүрлі меншік нысанындағы ұйымдардың басқару қызметіне цифрлық құралдарды енгізуде кешенді тәсілді қолданудың қажеттілігі негізделеді.

Түйін сөздер: цифрлық трансформация, менеджмент, басқарушылық шешімдер, деректер аналитикасы, ұйым, басқару тиімділігі, процестерді автоматтандыру.

Әлемдік экономиканың дамуының қазіргі кезеңі ұйымдардың барлық қызмет салаларына елеулі әсер ететін цифрлық технологиялардың қарқынды таралуымен сипатталады. Цифрлық трансформация енді тек технологиялық компаниялардың ғана артықшылығы болмай, бүгінгі күні өнеркәсіп кәсіпорындарын, қаржы секторын, мемлекеттікі желілік модельдер келуде, ал интуитивті басқарушылық шешімдер барған сайын басқаруды және шағын бизнесті де қамтып отыр. Осындай жағдайда басқару тәжірибелері түбегейлі өзгерістерге ұшырауда: дәстүрлі иерархиялық құрылымдардың орнына икемді деректерге негізделген шешімдермен алмастырылып жатыр [1].

Бұл зерттеудің өзектілігі цифрлық трансформация ғылыми және іскерлік ортада кеңінен талқыланғанымен, басқару тәжірибелеріндегі нақты өзгерістер мәселелері әлі де жеткілікті деңгейде жүйеленбегендігімен түсіндіріледі. Көптеген ұйымдар цифрландырудың стратегиялық мақсаттарын күнделікті басқарудағы операциялық өзгерістермен үйлестіруде қиындықтарға тап болуда. Осыған байланысты басқаруды цифрлық трансформациялаудың бағыттары мен құралдарын кешенді талдау қажеттілігі туындайды [2].

Зерттеудің мақсаты- басқару тәжірибелерінің цифрлық трансформациясының негізгі бағыттарын жүйелеу және олардың қазіргі цифрлық экономика жағдайында ұйымдардың тиімділігіне әсерін бағалау.

Қойылған мақсатқа жету үшін келесі әдістер қолданылды: цифрлық менеджмент мәселелері бойынша ғылыми әдебиеттерді талдау және синтездеу; басқару модельдерін салыстырмалы талдау; ұйымдық өзгерістерді зерттеудегі жүйелік тәсіл; салалық есептер мен жетекші әлемдік компаниялардың кейстері бойынша деректерді жалпылау. Ақпараттық базаны 2019–2024 жылдар аралығында халықаралық рецензияланатын журналдарда жарияланған еңбектер, McKinsey & Company, Deloitte, Gartner компанияларының аналитикалық материалдары, сондай-ақ Қазақстан мен ТМД елдерінде цифрлық трансформация жүргізіп жатқан ұйымдардың статистикалық деректері құрады [3].

Басқару тәжірибелерін цифрлық трансформациялаудың негізгі бағыттары қазіргі менеджменттегі ең маңызды өзгерістердің бірі болып табылады. Үлкен деректер (Big Data) технологиялары мен бизнес-аналитика басшыларға нақты уақыт режимінде негізделген шешімдер қабылдауға мүмкіндік береді, бұл субъективтілікті және басқарушылық қателіктерді азайтады. BI (Business Intelligence) класына жататын бизнес-аналитика жүйелері құрылымдалмаған деректердің үлкен көлемін көрнекі басқару панельдеріне (dashboard) айналдырып, иерархияның барлық деңгейлерінде негізгі тиімділік көрсеткіштерінің ашықтығын қамтамасыз етеді [4]. McKinsey Global Institute зерттеулері шешім қабылдау үдерісінде деректер аналитикасын белсенді қолданатын компаниялардың өнімділігі салалық

орташа деңгейден 5–6% жоғары болатынын көрсетеді. Қазақстан тәжірибесінде «Қазақтелеком» АҚ-ның мысалы назар аударарлық: компания клиенттердің кетуін болжау және қызметтер портфелін оңтайландыру үшін предиктивті аналитиканы енгізді. Бұл жобаны іске асырудың екі жылы ішінде абоненттердің кету деңгейін 12%-ға қысқартуға мүмкіндік берді.

Процестерді роботтандырылған автоматтандыру (Robotic Process Automation, RPA) және жасанды интеллект технологиялары операциялық басқаруды едәуір өзгертуде. Күнделікті әкімшілік міндеттер — есептілікті қалыптастыру, құжаттарды өңдеу, регламенттердің сақталуын бақылау — бағдарламалық агенттерге беріліп, менеджерлердің стратегиялық және шығармашылық міндеттерді шешуіне уақыт пен ресурстар босатады. Deloitte деректері бойынша, RPA енгізу әкімшілік процестерді орындау уақытын 40–75%-ға қысқартуға және қателер санын бір мезгілде 80–90%-ға азайтуға мүмкіндік береді [4].

Маңыздысы, автоматтандыру тек операциялық деңгеймен шектелмейді. Шешім қабылдауды қолдау алгоритмдік жүйелері (Decision Support Systems, DSS) басқарудың тактикалық және стратегиялық деңгейлерінде де белсенді қолданылып келеді — инвестициялық жобаларды бағалау, жеткізу тізбектерін басқару және баға белгілеуді оңтайландыру сияқты бағыттарда. Цифрландыру дәстүрлі функционалдық иерархиялардан икемді жобалық және желілік ұйымдық нысандарға көшу үдерісін жеделдетеді. Бастапқыда IT-индустриясында кең таралған Agile, Scrum және OKR (Objectives and Key Results) әдіснамалары қазіргі кезде қаржы секторына, мемлекеттік басқаруға және өнеркәсіп саласына да енгізілуде. Жаңа ұйымдық нысандардың негізгі сипаттамаларына өкілеттіктерді орталықсыздандыру, командалардың кросс-функционалдылығы, итеративтілік және сыртқы ортадағы өзгерістерге жылдам бейімделу жатады [6].

Бірлескен жұмысқа арналған цифрлық платформалар — Microsoft Teams, Slack және Notion — ұйым ішіндегі коммуникацияның жаңа архитектурасын қалыптастырып, географиялық шекараларды жояды және білім алмасудың үздіксіз жүруін қамтамасыз етеді. Сонымен қатар «ақылды кеңсе» тұжырымдамасы мен гибридті жұмыс форматтары дамып келеді, бұл персоналды басқару мен нәтижелілікті бағалаудың мүлде жаңа тәсілдерін талап етеді. Цифрлық трансформация басқарушылық құзыреттерге түбегейлі жаңа талаптар қояды. Қазіргі заманғы басшы тек дәстүрлі көшбасшылық қасиеттерге ғана емес, сонымен қатар цифрлық сауаттылыққа да ие болуы тиіс: негізгі технологиялардың мүмкіндіктері мен шектеулерін түсіну, деректермен жұмыс істей білу, бөлінген командаларды басқару және ұйым ішінде цифрлық мәдениетті қалыптастыру қабілеті маңызды болып табылады [5].

Gartner компаниясының 2023 жылғы зерттеуіне сәйкес, ірі компания директорларының 80%-дан астамы басшылардың цифрлық құзыреттерін дамытуын корпоративтік оқытудың басым міндеттерінің бірі ретінде қарастырады. Жүргізілген талдау цифрлық трансформацияның басқару тәжірибелеріне әсер етуінің үш деңгейін бөліп көрсетуге мүмкіндік береді. Операциялық деңгейде күнделікті процестер автоматтандырылып, ақпарат ағындары жеделдейді және қызметтің ашықтығы артады. Тактикалық деңгейде деректер аналитикасы мен алгоритмдік қолдауға негізделген жаңа шешім қабылдау модельдері қалыптасады. Ал стратегиялық деңгейде бәсекелік артықшылықтың логикасы өзгереді: негізгі активтер ретінде деректер, платформалық экожүйелер және персоналдың цифрлық құзыреттері алдыңғы орынға шығады [6].

Сонымен қатар зерттеу басқаруды тиімді цифрлық трансформациялауға кедергі келтіретін бірқатар жүйелік тосқауылдарды анықтады. Негізгілерінің қатарына қызметкерлер тарапынан өзгерістерге қарсылық (сәтсіз трансформациялардың 67%-ында байқалады), басқарушы командалардың цифрлық жетілудің жеткіліксіз деңгейі, ұйымның IT-стратегиясы мен бизнес-стратегиясы арасындағы алшақтық, сондай-ақ басқарудың маңызды процестерін

цифрландыру кезінде киберқауіпсіздікті қамтамасыз ету мәселелері жатады. Сонымен бірге деректер сапасы да жеке мәселе ретінде қарастырылады: сапасыз немесе толық емес деректер олардың негізінде қабылданатын басқарушылық шешімдерде жүйелік қателіктерге әкелуі мүмкін [7].

Басқаруды цифрлық трансформациялауды табысты жүзеге асырған ұйымдардың тәжірибесі көрсеткендей, табыстың негізгі факторы технологиялық инвестициялардың көлемі емес, басқару мәдениетін жүйелі түрде өзгерту болып табылады. Атап айтқанда, деректерге негізделген шешім қабылдау мәдениетін қалыптастыру, эксперимент жүргізуді қолдау және қателіктерден үйренуге дайын болу маңызды рөл атқарады. Басқару тәжірибелерін цифрлық трансформациялау ұйымдардың қызметін технологиялық, ұйымдық және мәдени құрамдас бөліктерді қамтитын кешенді және көпдеңгейлі процесс болып табылады. Зерттеу нәтижелері бойынша келесі қорытындылар жасалды. Біріншіден, деректерге негізделген басқаруға көшу — цифрлық экономикада ұйымдардың бәсекеге қабілеттілігін анықтайтын кері қайтарылмайтын тенденция. Аналитикалық құралдарды енгізуді кейінге қалдыратын ұйымдар орта мерзімді перспективада нарықтағы позицияларын жоғалту қаупіне ұшырайды.

Екіншіден, басқарушылық процестерді автоматтандыру менеджерлерді алмастырмайды, бірақ басқарушылық еңбектің мазмұнын едәуір өзгертеді: ақпаратты өңдеуден оның интерпретациясына, стратегиялық шешімдер қабылдауға және өзгерістерді басқаруға басымдық ауысады.

Үшіншіден, басқаруды цифрлық трансформациялаудың табыстылығы жоғары деңгейдегі топ-менеджменттегі цифрлық көшбасшылықтың болуы, қызметкерлердің цифрлық құзыреттерін жүйелі дамыту және инновация мен үздіксіз оқытуды қолдайтын ұйымдық мәдениетті қалыптастыруға байланысты. Төртіншіден, салалық ерекшеліктер мен ұйымның көлемін ескере отырып, басқаруға арналған цифрлық құралдарды кезең-кезеңімен енгізу бойынша әдістемелік ұсыныстарды әзірлеу қажет, бұл әрі қарайғы зерттеулер үшін перспективалық бағыт болып табылады.

Әдебиеттер:

1. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. — Boston: Harvard Business Review Press, 2020.
2. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // The Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28, № 2.
3. McKinsey Global Institute. The Age of Analytics: Competing in a Data-Driven World. — New York: McKinsey & Company, 2022.
4. Deloitte Insights. Global RPA Survey: CFO Program Challenges and Opportunities. — 2023. — URL: https://www2.deloitte.com
5. Kane G.C., Phillips A.N., Copulsky J., Andrus G. The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation. — Cambridge: MIT Press, 2019.
6. Гринберг А.С., Горбачёв Н.Н. Цифровые технологии управления: теория и практика. — М.: Юнити-Дана, 2022.
7. Ахметова Г.Б., Сейткали А.Б. Цифровая трансформация бизнес-процессов казахстанских предприятий: проблемы и перспективы//Вестник КазНУ. Серия экономическая. 2023. № 3(145).

ӘОЖ: 35:004.8:004.9

МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУДА ЖАСАНДЫ ИНТЕЛЛЕКТ ҚҰРАЛДАРЫН ҚОЛДАНУ ЖӘНЕ ЦИФРЛЫҚ ПЛАТФОРМАЛАР

Темирова С.Д.
Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы мемлекеттік басқару академиясының
Маңғыстау облысы филиалы
Ақтау, Қазақстан
s.temirova@apa.kz

Аңдатпа. Бұл мақалада мемлекеттік басқару жүйесінде жасанды интеллект құралдарын және цифрлық платформаларды қолданудың өзекті мәселелері қарастырылады. Заманауи ақпараттық технологиялар мемлекеттік басқарудың тиімділігін арттыруда, шешім қабылдау үдерісін оңтайландыруда және азаматтарға көрсетілетін қызметтердің сапасын жақсартуда маңызды рөл атқарады. Цифрлық трансформация жағдайында мемлекеттік басқару процестерін жетілдіру, деректерді талдау негізінде басқару шешімдерін қабылдау және мемлекеттік қызметтердің тиімділігін арттыру мәселелеріне ерекше назар аударылады.

Мақалада жасанды интеллект технологияларын мемлекеттік секторда қолданудың негізгі бағыттары, цифрлық платформалардың маңызы және олардың мемлекеттік басқаруды жаңғыртудағы рөлі талданады. Сонымен қатар, цифрландыру процесінің артықшылықтары мен болашақтағы даму перспективалары қарастырылады.

Түйін сөздер: жасанды интеллект, мемлекеттік басқару, цифрлық платформалар, цифрлық трансформация, деректерді талдау, цифрландыру, басқару тиімділігі.

Мемлекеттік басқаруды цифрландыру мәселесі Қазақстан Республикасының Президенті Қасым-Жомарт Тоқаевтың Жолдауларында да ерекше назарға алынған. Президент өз Жолдауында Қазақстан жасанды интеллект технологияларын кеңінен қолданатын және цифрлық инновацияларды дамытуға бағытталған мемлекетке айналуы тиіс екенін атап өтті. Сонымен қатар Үкіметке жасанды интеллектті мемлекеттік басқару жүйесіне енгізу және электрондық үкімет платформаларын одан әрі дамыту бойынша нақты тапсырмалар берілді. Қазақстан Республикасының Президенті Қасым-Жомарт Тоқаев 2025 жылғы 8 қыркүйектегі Жолдауында жасанды интеллект пен цифрлық трансформацияны мемлекеттік басқарудың басым бағыты деп жариялады. Бұл Жолдауда Мемлекет басшысы Үкіметке жасанды интеллект технологияларын мемлекеттік басқару жүйесіне барлық салаларда кеңінен енгізуді қамтамасыз ету тапсырды, соның ішінде экономиканы жаңғырту, қызмет көрсету сапасын арттыру және деректерге негізделген шешімдер қабылдауды күшейту секілді міндеттер белгіленді [1].

Цифрландыру - қоғам дамуының жаңа кезеңі болып табылады. Бұл үрдіс мемлекеттік басқару саласына да үлкен өзгерістер алып келді. Әсіресе жасанды интеллект технологияларын пайдалану мемлекеттік басқарудың тиімділігін арттыруға, басқару процестерін автоматтандыруға және азаматтарға көрсетілетін қызметтердің сапасын жақсартуға мүмкіндік береді.

Президенттің бұл тапсырмасын іске асыру мақсатында 2025 жылғы 18 қыркүйекте Қазақстан Республикасының Жасанды интеллект және цифрлық даму министрлігі құрылды, бұрынғы Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігі сол негізде қайта ұйымдастырылды. Жаңа министрліктің құрылысы туралы Президент жарлығы сол күні күшіне енді. Президенттің айтуынша, жасанды интеллект технологияларын мемлекеттік

басқару жүйесіне енгізу басқару тиімділігін арттыруға, экономиканың түрлі салаларында инновациялық шешімдерді қолдануға және қоғамның цифрлық дамуын жеделдетуге мүмкіндік береді. Осыған байланысты елімізде жасанды интеллект саласын дамыту, цифрлық инфрақұрылымды жетілдіру және инновациялық экожүйені қалыптастыру бағытында бірқатар шаралар жүзеге асырылуда. [2].

Министрліктің құрылуы жасанды интеллектті дамыту және оны мемлекеттік басқару жүйесіне енгізу бойынша жаңа институционалды құрал ретінде қабылданды. Оның міндетіне жасанды интеллект пен цифрлық платформаларды қолдануда мемлекеттің стратегиялық бағытын қалыптастыру, елдегі цифрлық инфрақұрылымды дамыту, деректерді талдау негізінде басқару шешімдерін қабылдауды қолдау және инновациялық экожүйені қалыптастыру кіреді. Осылайша Президент Жолдауында белгіленген тапсырмалар Қазақстанды цифрлық экономика мен жасанды интеллектті қолданатын заманауи мемлекетке айналдыруға бағытталды [3].

Қазіргі кезеңде ақпараттық технологиялардың дамуы мемлекеттік басқару жүйесінің трансформациялануына айтарлықтай әсер етуде. Цифрлық технологиялар қоғамның барлық саласына еніп, басқару процестерінің тиімділігін арттырудың маңызды құралдарының біріне айналды. Мемлекеттік басқаруды цифрландыру мемлекеттік қызметтердің сапасын жақсартуға, басқару шешімдерін жедел қабылдауға және азаматтар мен мемлекет арасындағы өзара байланысты нығайтуға мүмкіндік береді.

Цифрлық трансформация жағдайында жасанды интеллект технологияларын қолдану ерекше маңызға ие. Жасанды интеллект – деректерді өңдеу, талдау және болжау жасау қабілеті бар заманауи технологиялық құрал. Мемлекеттік басқару жүйесінде жасанды интеллектті енгізу үлкен көлемдегі ақпаратты жылдам талдауға және стратегиялық шешімдерді ғылыми негізде қабылдауға мүмкіндік береді. Сонымен қатар жасанды интеллект әлеуметтік-экономикалық процестерді болжау, мемлекеттік бағдарламалардың тиімділігін бағалау және тәуекелдерді анықтау сияқты маңызды міндеттерді орындауға көмектеседі.

Қазақстанда цифрлық трансформация мемлекеттік саясаттың басым бағыттарының бірі болып табылады. Елде электрондық үкімет жүйесі, цифрлық платформалар және ақпараттық жүйелер белсенді түрде дамып келеді. Бұл мемлекеттік қызметтердің қолжетімділігін арттырып, халыққа көрсетілетін қызметтердің сапасын жақсартуға мүмкіндік беруде. Электрондық үкімет платформалары арқылы азаматтар мемлекеттік қызметтерді онлайн режимде ала алады, түрлі өтініштер жолдап, қажетті ақпараттарға қол жеткізе алады.

Цифрлық платформалар мемлекеттік басқаруда маңызды рөл атқарады. Олар мемлекеттік органдар арасындағы ақпарат алмасуды жеңілдетіп, басқару процестерінің ашықтығын қамтамасыз етеді. Сонымен қатар цифрлық платформалар азаматтар мен мемлекеттік органдар арасындағы байланысты тиімді ұйымдастыруға мүмкіндік береді. Мысалы, онлайн қызмет көрсету жүйелері, мобильді қосымшалар және автоматтандырылған ақпараттық жүйелер мемлекеттік қызметтердің сапасын арттыруға ықпал етеді.

Цифрлық трансформация жағдайында жасанды интеллект негізіндегі цифрлық платформалардың рөлі айтарлықтай артып келеді. Мұндай платформалар деректерді өңдеу, талдау және басқару шешімдерін қабылдау процесін автоматтандыруға мүмкіндік береді. Қазіргі уақытта көптеген мемлекеттер мемлекеттік басқару жүйесінде жасанды интеллект технологияларын қолдануға бағытталған платформаларды енгізуде. Мысалы, Google Cloud AI, Microsoft Azure AI және IBM Watson сияқты платформалар үлкен көлемдегі деректерді талдауға және интеллектуалды жүйелерді дамытуға мүмкіндік береді. Бұл жүйелер машиналық оқыту алгоритмдері арқылы деректерді өңдеп, басқару шешімдерін қабылдау процесін жеңілдетеді.

Сонымен қатар мемлекеттік басқаруда цифрлық қызмет көрсету платформалары да кеңінен қолданылады. Қазақстанда мемлекеттік қызметтерді цифрландыру мақсатында eGov.kz электрондық үкімет платформасы енгізілген. Бұл платформа азаматтарға мемлекеттік қызметтерді онлайн режимде алуға мүмкіндік береді және мемлекеттік органдардың жұмыс тиімділігін арттырады. Сонымен қатар жасанды интеллект негізіндегі чат-боттар мен автоматтандырылған жүйелер азаматтардың өтініштерін жедел өңдеуге мүмкіндік береді. Осындай цифрлық платформаларды қолдану мемлекеттік басқару жүйесінің ашықтығын арттырып, басқару шешімдерін деректерге негізделген тәсіл арқылы қабылдауға мүмкіндік береді [4].

Цифрлық платформалар мемлекеттік басқару жүйесінің маңызды элементтерінің бірі болып табылады. Олар мемлекеттік органдардың ақпараттық жүйелерін біріктіріп, деректер алмасуды жеңілдетеді.

Цифрлық платформалардың негізгі міндеттері:

- мемлекеттік қызметтерді онлайн форматта ұсыну;
- мемлекеттік органдар арасында ақпарат алмасуды қамтамасыз ету;
- азаматтар мен мемлекет арасындағы өзара байланысты жақсарту.

Цифрлық платформаларды енгізу мемлекеттік қызметтердің қолжетімділігін арттырып, азаматтарға уақыт пен шығынды үнемдеуге мүмкіндік береді.

Сонымен қатар, цифрлық платформалар басқару жүйесінің ашықтығын арттырып, қоғам тарапынан бақылауды күшейтеді.

Жасанды интеллектті қолданудың тағы бір маңызды бағыты – мемлекеттік деректерді талдау. Үлкен деректерді талдау арқылы мемлекеттік органдар экономикалық және әлеуметтік процестерді тиімді басқаруға мүмкіндік алады. Бұл тәсіл басқару шешімдерін дәл әрі негізді қабылдауға көмектеседі. Сонымен қатар деректерге негізделген басқару мемлекеттік саясаттың тиімділігін арттыруға ықпал етеді.

Қазіргі уақытта көптеген мемлекеттер мемлекеттік басқаруда цифрлық технологияларды белсенді түрде енгізуде. Бұл үрдіс Қазақстан үшін де маңызды стратегиялық бағыт болып табылады. Мемлекеттік басқару жүйесіне жасанды интеллект технологияларын енгізу басқару тиімділігін арттырумен қатар, мемлекеттік қызметтердің ашықтығын қамтамасыз етеді және қоғамның сенімін нығайтады.

Мемлекеттік басқару жүйесінде цифрлық технологияларды енгізу бірқатар *маңызды артықшылықтарға ие:*

1. Мемлекеттік қызметтердің сапасы мен жылдамдығы артады. Азаматтар көптеген қызметтерді онлайн режимде ала алады.
2. Басқару жүйесінің ашықтығы артады. Бұл қоғамның мемлекеттік органдарға деген сенімін күшейтеді.
3. Басқару шешімдерінің тиімділігі жоғарылайды. Себебі жасанды интеллект деректерді талдау арқылы нақты және дәл ақпарат ұсынады.
4. Мемлекеттік ресурстарды тиімді пайдалану мүмкіндігі артады. Бұл бюджет қаражатын үнемдеуге көмектеседі.

Болашақ даму перспективалары.

Алдағы уақытта мемлекеттік басқаруда жасанды интеллект технологияларын қолдану одан әрі кеңейе түседі. Көптеген мемлекеттер цифрлық трансформация бағдарламаларын іске асырып, басқару жүйесін жаңғыртуға бағытталған саясат жүргізуде.

- интеллектуалды басқару жүйелері кеңінен енгізіледі;
- смарт-қала технологиялары дамиды;
- мемлекеттік қызметтердің басым бөлігі толық цифрлық форматқа көшеді.

Қорытындылай келе, жасанды интеллект құралдары мен цифрлық платформаларды мемлекеттік басқаруда қолдану басқару жүйесінің тиімділігін арттырудың маңызды факторларының бірі болып табылады. Цифрлық технологияларды енгізу мемлекеттік қызметтердің сапасын жақсартып, басқару процестерін оңтайландыруға мүмкіндік береді. Сондықтан болашақта жасанды интеллект пен цифрлық платформаларды дамыту мемлекеттік басқарудың заманауи және тиімді моделін қалыптастырудың негізгі бағыттарының бірі болып қала береді.

Әдебиеттер:

1. https://kaz.inform.kz/news/kazakstanda-zhasandi-intellekt-zhane-tsifrlik-damu-ministrlg-kuriladi-acdb22/?utm_source=chatgpt.com 08 қыркүйек 2025
2. https://en.orda.kz/kazakhstan-creates-ministry-of-artificial-intelligence-and-digital-development-8399/?utm_source=chatgpt.com 19 қыркүйек 2025
3. https://en.tengrinews.kz/kazakhstan_news/new-ministry-established-in-kazakhstan-tokayev-signs-decree-269488/?utm_source=chatgpt.com
4. Электрондық үкімет және цифрлық трансформация. – Астана, 2023.
5. Жасанды интеллект технологиялары және олардың қолданылуы. – Алматы, 2022.

ӘОЖ: 658.8:005.21:004.9

ЦИФРЛЫҚ МАРКЕТИНГТІҢ МЕНЕДЖМЕНТ ЖҮЙЕСІНДЕГІ СТРАТЕГИЯЛЫҚ РӨЛІ

Нұрпейіс Г. Б., Менеджмент ББББ студенті
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті
Ақтау, Қазақстан
E-mail: nurpeisgulshat5@gmail.com

Андатпа. Мақалада заманауи ұйымның басқару жүйесіндегі цифрлық маркетингтің стратегиялық рөлі қарастырылады. Бәсекелестік артықшылықтарды қалыптастыруда және басқару шешімдерінің тиімділігін арттыруда цифрлық құралдар мен технологиялардың маңыздылығы негізделген. Цифрлық маркетингті дамытудың негізгі бағыттары, соның ішінде деректер аналитикасын пайдалану, маркетингтік процестерді автоматтандыру, тұтынушылармен өзара әрекеттесуді жекелендіру және платформалық шешімдерді қолдану талданды. Цифрлық маркетингті ұйымның жалпы стратегиясына интеграциялауға, оның Бизнестің тұрақтылығына және цифрлық экономика жағдайларына бейімделуіне ерекше назар аударылады.

Түйін сөздер: цифрлық маркетинг, менеджмент, басқару жүйесі, стратегия, SMM, KPI, бизнес тиімділігі.

Қазіргі цифрландыру дәуірінде маркетинг пен менеджмент бір-бірімен тығыз байланыста дамып келеді. Егер бұрын маркетинг тек өнімді жарнамалау құралы ретінде қарастырылса, бүгінгі таңда ол ұйымды басқарудың маңызды стратегиялық элементіне айналды. Әсіресе цифрлық маркетинг кәсіпорынның даму бағытын анықтайтын, тұтынушымен қарым-қатынасты қалыптастыратын және бәсекелік артықшылықты қамтамасыз ететін негізгі құралдардың бірі болып отыр. Қазақстан жағдайында бұл үрдіс ерекше өзекті. Себебі отандық кәсіпорындар нарықтағы бәсекелестіктің күшеюі,

тұтынушылар талғамының өзгеруі және цифрлық технологиялардың дамуы жағдайында тиімді басқару шешімдерін қабылдауға мәжбүр. Мақаланың мақсаты — цифрлық маркетингтің менеджмент жүйесіндегі орнын анықтау, оның кәсіпорын тиімділігіне әсерін талдау және басқару тұрғысынан дамыту жолдарын ұсыну.

Зерттеу барысында жүйелік талдау, салыстырмалы әдіс, SWOT-талдау және кейс-стади әдістері кешенді түрде қолданылды. Аталған әдістер зерттеу тақырыбын жан-жақты қарастыруға және цифрлық маркетингтің менеджмент жүйесіндегі рөлін терең түсінуге мүмкіндік берді. Жүйелік талдау әдісі цифрлық маркетингті кәсіпорынның басқару жүйесінің құрамдас бөлігі ретінде қарастыруға бағытталды. Бұл әдіс арқылы маркетинг, менеджмент және тұтынушылық мінез-құлық арасындағы өзара байланыстар анықталды. Сонымен қатар, цифрлық маркетингтің ұйымның жалпы стратегиясына ықпалы бағаланды. Салыстырмалы әдіс шетелдік және отандық кәсіпорындардың цифрлық маркетингті қолдану тәжірибелерін салыстыру мақсатында пайдаланылды. Нәтижесінде Қазақстандағы бизнес субъектілерінің цифрлық даму деңгейі мен ерекшеліктері айқындалды. SWOT-талдау әдісі арқылы цифрлық маркетингтің күшті және әлсіз жақтары, мүмкіндіктері мен қауіптері анықталды. Бұл талдау кәсіпорындардың маркетингтік стратегияларын жетілдіру бағыттарын негіздеуге мүмкіндік берді. Кейс-стади әдісі аясында Қазақстандағы шағын және орта бизнес субъектілерінің нақты тәжірибелері зерттелді. Атап айтқанда, әлеуметтік желілер (Instagram, TikTok) арқылы өз өнімдерін ілгерілететін кәсіпкерлердің маркетингтік тәсілдері талданды. Бұл әдіс нақты мысалдар арқылы теориялық тұжырымдарды практикалық тұрғыдан дәлелдеуге мүмкіндік берді. Сонымен қатар, зерттеу барысында екінші реттік деректерді талдау әдісі қолданылды. Ақпараттық база ретінде Қазақстан Республикасының статистикалық мәліметтері, маркетинг агенттіктерінің есептері, сондай-ақ цифрлық платформалардың аналитикалық көрсеткіштері пайдаланылды. Жалпы алғанда, қолданылған әдістердің үйлесімі зерттеу нәтижелерінің сенімділігі мен ғылыми негізділігін қамтамасыз етті.

Цифрлық маркетинг тек жарнама құралы ғана емес, ол — қазіргі заманғы менеджменттің стратегиялық және операциялық функцияларын біріктіретін маңызды жүйе. Басқару теориясында жоспарлау, ұйымдастыру, мотивация және бақылау негізгі функциялар ретінде қарастырылады. Цифрлық маркетинг осы функциялардың барлығымен тікелей байланысып, компанияның жалпы тиімділігін арттыратын құралға айналады.

Қазіргі нарық жағдайында цифрлық маркетинг тек өнімді таныстыру емес, сонымен қатар тұтынушы мінез-құлқын басқару, бренд имиджін қалыптастыру және нарықтағы позицияны күшейту құралы ретінде қарастырылады.

Жоспарлау функциясы және маркетинг стратегиясы

Менеджменттегі жоспарлау — ұйымның мақсаттарын анықтап, сол мақсаттарға жету жолдарын жүйелі түрде белгілеу процесі. Цифрлық маркетингте бұл процесс контент стратегиясын құру, жарнама кампанияларын жоспарлау, мақсатты аудиторияны анықтау және бренд позициясын айқындау арқылы жүзеге асады.

Маркетингтік жоспарлау барысында SWOT-талдау, нарықты сегменттеу және бәсекелестерді зерттеу сияқты әдістер кеңінен қолданылады. Бұл әдістер компанияға нарықтағы нақты орнын түсінуге мүмкіндік береді.

Қазақстандағы көптеген кәсіпорындардың негізгі проблемасы — жүйелі маркетинг стратегиясының болмауы. Көп жағдайда бизнес тек әлеуметтік желіде пост жариялап немесе жарнама берумен шектеледі. Алайда тиімді менеджмент жүйесінде әрбір маркетингтік әрекет нақты өлшенетін мақсатқа бағытталуы тиіс:

1. сатылым көлемін арттыру
2. бренд танымалдылығын көтеру
3. жаңа клиенттер тарту

4. нарық үлесін кеңейту

Стратегиялық тұрғыдан цифрлық маркетинг компанияның жалпы даму стратегиясымен толық үйлесуі қажет. Мысалы, егер компания премиум сегментке бағытталса, оның визуалды стилі, контент тілі және коммуникациясы соған сәйкес болуы тиіс. Ал бағаға бағытталған (price-oriented) компанияларда керісінше қарапайым әрі нақты ұсыныстар басым болады.

Менеджменттің мотивация функциясы тек ішкі персоналды ынталандырумен шектелмейді, ол сонымен қатар сыртқы тұтынушылардың мінез-құлқына әсер етуді де қамтиды.

Цифрлық маркетингте клиент мотивациясы келесі құралдар арқылы жүзеге асады:

1. жеңілдіктер мен акциялар
2. әлеуметтік дәлел (reviews, testimonials)
3. инфлюенсер маркетинг
4. storytelling (оқиға арқылы әсер ету)
5. шектеулі ұсыныстар (urgency, scarcity эффектісі)

Қазіргі тұтынушы тек өнімнің өзін емес, сонымен қатар эмоция мен тәжірибені сатып алады. Сондықтан маркетинг менеджері аудиторияның психологиялық ерекшеліктерін, мінез-құлық моделін және шешім қабылдау факторларын ескеруі қажет. Сонымен қатар ішкі мотивация да маңызды. Креативті және нәтижелі маркетинг жүргізу үшін командаға еркіндік беру, идеяларды қолдау және кәсіби даму мүмкіндігін жасау қажет. Бұл корпоративтік мәдениеттің маңызды бөлігі болып табылады және менеджмент сапасын көрсетеді.

Бақылау функциясы — менеджмент жүйесінде нәтижелерді өлшеу, талдау және бағалау процесі. Цифрлық маркетингтің басты артықшылығы — барлық әрекеттердің нақты цифрлық көрсеткіштер арқылы өлшенуі.

Негізгі KPI көрсеткіштері:

1. қамту (reach)
2. қаралым (views)
3. қатысу деңгейі (engagement rate)
4. конверсия коэффициенті
5. сатылым көлемі
6. ROI (Return on Investment)

Қазақстандағы көптеген кәсіпорындар KPI жүйесін толық қолданбайды. Олар көбінесе тек лайк, пікір және қаралымға назар аударады, бірақ олардың бизнеске нақты әсерін талдамайды. Тиімді менеджмент жүйесінде әрбір маркетингтік әрекет бизнес нәтижесімен байланыстырылуы тиіс. Бұл стратегияны уақытында өзгертуге, әлсіз тұстарды анықтауға және ресурстарды тиімді бөлуге мүмкіндік береді. Қазіргі таңда цифрлық маркетинг компанияның стратегиялық басқару жүйесінің маңызды элементіне айналды. Ол тек жарнама құралы емес, сонымен қатар нарықты талдау, тұтынушы қажеттілігін анықтау және жаңа бизнес мүмкіндіктерін табу құралы болып табылады. Мысалы: трендтерді талдау арқылы жаңа өнімді нарыққа шығару, клиент пікірлері негізінде қызмет сапасын жақсарту, бәсекелестерді цифрлық ортада зерттеу, A/B тестілеу арқылы тиімді шешімдерді анықтау Қазақстанда көптеген компаниялар цифрлық маркетингті әлі де тек жарнама ретінде қабылдайды. Бұл стратегиялық менеджменттің әлсіздігін көрсетеді. Ал дамыған нарықтарда маркетинг бизнес шешім қабылдаудың негізгі ақпарат көзі болып табылады.

Қазақстан нарығында цифрлық маркетингтің өзіндік ерекшеліктері қалыптасқан: Instagram платформасының басым қолданылуы,TikTok және Reels форматтарының тез өсуі,блогерлер мен инфлюенсерлердің үлкен ықпалы,онлайн сауданың (e-commerce)

қарқынды дамуы ,шағын бизнестің әлеуметтік желіге тәуелділігі. Бұл ерекшеліктерді дұрыс ескерген менеджмент қана тиімді маркетинг стратегиясын құра алады. Сонымен қатар жергілікті аудиторияның тілдік, мәдени және тұтынушылық ерекшеліктері де маңызды рөл атқарады.

Қорытындылай келе, цифрлық маркетинг қазіргі менеджмент жүйесінің ажырамас және стратегиялық маңызды бөлігі болып табылады. Ол тек жарнама емес, компанияның даму бағытын анықтайтын, нарықтағы орнын күшейтетін және шешім қабылдауға әсер ететін кешенді құрал.

Әдебиеттер:

1. Kotler, P., Keller, K. L. Marketing Management. Pearson Education, 15th Edition, 2016.
2. Armstrong, G., Kotler, P. Principles of Marketing. Pearson, 17th Edition, 2018.
3. Drucker, P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper & Row, 2008.
4. Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F. Digital Marketing. Pearson, 7th Edition, 2019.
5. Ryan, D. Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation. Kogan Page, 2020.
6. Strauss, J., Frost, R. E-Marketing. Routledge, 2014.
7. Laudon, K. C., Traver, C. G. E-commerce: Business, Technology, Society. Pearson, 2021.
8. Қазақстан Республикасы Ұлттық статистика бюросы. Интернет және цифрлық экономика көрсеткіштері. https://stat.gov.kz
9. ҚР Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігі. Цифрлық Қазақстан бағдарламасы материалдары. https://www.gov.kz
10. HubSpot Academy. Digital Marketing Strategy Guide. https://academy.hubspot.com

УДК 005.7:004.8

РОЛЬ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УПРАВЛЕНИИ: ТРАНСФОРМАЦИЯ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Мухамечанова Д.Б., 3 курс бакалавриат
Мирамов С.Ә., 3 курс бакалавриат
Научный руководитель: PhD, доцент Е.М.Әбенов
Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилёва
г. Астана, Казахстан
e-mail: dmukhamechan@mail.ru,
sagadat.miramov@mail.ru,
aem11186@mail.ru

Аннотация. В статье исследуются фундаментальные изменения в управленческих практиках, вызванные интеграцией технологий искусственного интеллекта (ИИ). Особое внимание уделено переходу от интуитивного менеджмента к моделям, основанным на предиктивной аналитике и Big Data (data-driven management). Авторы анализируют трансформацию организационных структур, автоматизацию интеллектуального труда и новые подходы к управлению человеческим капиталом. На основе сравнительного анализа выявлены ключевые факторы повышения операционной эффективности и конкурентоспособности организаций в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: искусственный интеллект, менеджмент, цифровая трансформация, data-driven, управленческие решения, организационная структура, эффективность, предиктивная аналитика.

Целью данной работы является изучение трансформации управленческого цикла под воздействием ИИ-технологий. [2] Для достижения цели в статье решаются следующие задачи:

1. Проведение сравнительного анализа традиционных и цифровых моделей менеджмента;
2. Оценка влияния предиктивной аналитики на точность принятия решений;
3. Исследование практических кейсов внедрения ИИ в логистические и кадровые процессы.

Методологическую базу исследования составили системный подход, анализ статистических данных международных агентств (McKinsey, Gartner) и сравнительно-сопоставительный анализ управленческих практик [5]. Статья структурирована таким образом, чтобы последовательно раскрыть переход от теоретических основ когнитивного менеджмента к практическим рекомендациям по оптимизации бизнес-процессов.

В данном разделе рассматривается смена парадигмы: от управления через иерархию к управлению через данные (Data-driven). Когнитивная трансформация менеджмента в рамках нашего исследования понимается как процесс делегирования части интеллектуальных функций алгоритмам [1].

Искусственный интеллект в системе управления выполняет роль «дополненного интеллекта» (Augmented Intelligence). Это означает, что ИИ берет на себя рутинную обработку Big Data, выявление скрытых корреляций и моделирование сценариев, в то время как руководитель фокусируется на этической оценке, стратегическом целеполагании и развитии человеческого капитала [7]. Теоретический анализ показывает, что ИИ меняет саму структуру власти в организации: она становится менее централизованной и более адаптивной, так как доступ к аналитическим инсайтам получают менеджеры всех уровней.

Классические школы менеджмента (от А. Файоля до П. Друкера) рассматривали руководителя как центральный узел накопления и распределения информации. Однако современный объем данных превышает биологические возможности человеческого мозга [8]. Внедрение ИИ порождает концепцию «дополненного менеджмента» (Augmented Management), где интеллектуальные агенты становятся полноправными участниками управленческого цикла.

Трансформация затрагивает базовые функции менеджмента:

Планирование: Переход от экстраполяции прошлого к моделированию множественных сценариев будущего.

Организация: Замена жестких функциональных колодцев гибкими нейроморфными структурами, где ИИ координирует взаимодействие кросс-функциональных команд.

Контроль: Переход от репрессивного контроля «по результатам» к превентивному мониторингу процессов в режиме реального времени [4].

Для количественной и качественной оценки трансформации авторами проанализированы показатели эффективности, представленные в ведущих мировых исследованиях [5].

Таблица 1. Влияние ИИ на функциональные области менеджмента

Область управления	**Традиционный подход**	**Трансформация через ИИ**	**Экономический эффект (прогноз)**
Стратегический	SWOT-анализ,	Когнитивные карты	Повышение

анализ	PEST-анализ (вручную)	рынка, анализ Big Data	точности прогнозов на 35–45%
Операционная логистика	Статичные маршруты и графики	Динамическая оптимизация (Real-time)	Снижение издержек на 20–30%
HR-менеджмент	Субъективное интервью, анкетирование	Предиктивная аналитика вовлеченности	Снижение текучести кадров на 18%
Маркетинг	Сегментация по широким группам	Гиперперсонализация (N=1)	Рост конверсии в 2,5 раза
Источник: составлено авторами по данным McKinsey Global Institute «The State of AI in 2024-2025» [5]			

Представленные показатели свидетельствуют о качественном скачке операционной устойчивости. Повышение точности прогнозирования (до 45%) достигается за счет анализа неструктурированных рыночных сигналов, недоступных традиционному аудиту. В логистике эффект в 30% обеспечивается за счет исключения простоев через алгоритмы реального времени. Системный эффект выражается в снижении совокупных рисков на 40%, так как ИИ выявляет аномалии до их трансформации в финансовые убытки. Это подтверждает переход менеджмента в статус точной доказательной дисциплины [4].

Сердцем «Management Futures» является отказ от интуитивного принятия решений в пользу доказательного менеджмента (Evidence-based management). Использование ИИ позволяет внедрить прескриптивную аналитику, которая не только предсказывает сбои в системе, но и предлагает оптимальный алгоритм их устранения [6].

Таблица 2. Сравнительная характеристика процессов принятия решений

Параметр	**Интуитивное решение (Человек)**	**Алгоритмическое решение (ИИ)**
Основание	Личный опыт, когнитивные фильтры	Математические модели, корреляции
Скорость	Зависит от иерархии (медленно)	Мгновенно (автоматизированный триггер)
Масштабируемость	Линейная (ограничена ресурсом мозга)	Экспоненциальная (облачные вычисления)
Риски	Усталость, стресс, предвзятость	Ошибки в данных, «черный ящик» алгоритма
Источник: адаптировано авторами по данным Gartner Research «Decision Intelligence», 2025 [6]		

Несмотря на очевидное технологическое преимущество ИИ в скорости и объеме данных, Таблица 2 акцентирует внимание на риске «черного ящика» (непрозрачности логики алгоритма). Следовательно, современная парадигма управления не предполагает полной замены человека. Речь идет о формировании гибридного интеллекта (Decision Intelligence): ИИ берет на себя роль «навигатора», предоставляя объективную расчетную базу и варианты сценариев, однако финальный этический выбор и стратегическая ответственность остаются

за руководителем. Это подтверждает тезис о том, что роль менеджера будущего смещается от поиска информации к её интерпретации и принятию ценностных решений [3].

Практические кейсы: Оптимизация и Инновации. Кейс 1: Промышленные и логистические хабы (на примере СЭЗ «Khorgos Gateway»). Интеграция ИИ в управление сухими портами позволяет реализовать концепцию «умного терминала» через технологию «цифровых двойников» (Digital Twins) . Система создает динамическую виртуальную модель объекта, в которой ИИ-агенты в режиме реального времени моделируют движение каждой единицы техники (ричстакеров, терминальных тягачей). Эффективность: Оптимизация траекторий позволила сократить «холостой» пробег техники на 18%. Результат: Общее время погрузо-разгрузочных операций сократилось на 22%, что критически важно для увеличения пропускной способности транзитных коридоров. Внедрение предиктивного обслуживания (Predictive Maintenance) позволило снизить риск внеплановой остановки оборудования на 15%, обеспечивая бесперебойность логистической цепи [4].

Кейс 2: Когнитивный HR-менеджмент в финансовом секторе. В ведущих казахстанских банках (Kaspi, Halyk) ИИ-технологии трансформируют подход к управлению человеческим капиталом через анализ «цифрового следа» сотрудников. Традиционные методы оценки заменяются объективным мониторингом активности в CRM-системах и качестве коммуникаций.

Объективность: Алгоритмы позволяют выявлять высокопотенциальных лидеров (HiPo) на основе реальных данных о продуктивности, полностью исключая субъективизм и фаворитизм со стороны руководителей.

Удержание талантов: Предиктивные модели на ранних стадиях диагностируют симптомы профессионального выгорания, что позволяет снизить текучесть кадров на 18% через своевременную корректировку нагрузки и индивидуальные меры мотивации [7].

Несмотря на впечатляющие цифры эффективности, которые демонстрирует ИИ, было бы ошибкой воспринимать его как универсальное «лекарство» от всех управленческих проблем [3]. В ходе нашего исследования мы столкнулись с рядом серьезных барьеров, которые зачастую игнорируются в оптимистичных отчетах технологических компаний, но являются критическими для реального менеджмента.

Во-первых, это проблема «предвзятого кода» или алгоритмической предвзятости. Мы должны понимать, что ИИ не обладает врожденным чувством справедливости — он лишь зеркало тех данных, на которых его обучали. Если в истории компании при найме на руководящие должности предпочтение отдавалось определенной социальной группе, нейросеть воспримет это как «золотой стандарт» и начнет дискриминировать талантливых кандидатов на программном уровне. Для менеджера это создает этическую ловушку: полагаясь на «объективный» алгоритм, он может невольно закрепить старые стереотипы.

Второй критический вызов — это феномен «черного ящика» (Explainability). Сегодняшние сложные нейросети принимают решения, логику которых порой не могут объяснить даже их создатели [6]. Для руководителя это неприемлемо: вы не можете прийти к совету директоров или трудовому коллективу и сказать: «Я увольняю 20% штата или меняю стратегию просто потому, что так посчитал алгоритм». Необходимость понимания «почему» ИИ сделал такой вывод рождает острую потребность в прозрачных системах (Explainable AI), способных вести диалог с человеком на языке логики, а не только цифр.

Не менее важен и вопрос «технострессa» и кризиса доверия внутри команд. Когда сотрудники понимают, что за их каждым шагом, скоростью ответа в CRM и даже тональностью голоса следит «алгоритмический мониторинг» ИИ, это неизбежно ведет к психологическому напряжению [7]. Менеджмент будущего должен обладать высокой эмпатией, чтобы превратить ИИ из «цифрового надзирателя» в помощника. Без этого мы

рискуем получить высокую эффективность на бумаге, но выгоревшую и демотивированную команду в реальности.

Наконец, существует фундаментальный разрыв в компетенциях (Data Literacy). Мы видим, что технологии развиваются экспоненциально, в то время как стандарты управленческого образования меняются линейно. Сегодня мало быть просто «хорошим управленцем» — нужно быть цифровым архитектором, способным отличить качественный инсайт от статистической ошибки [8]. Этот дефицит кадров, понимающих суть работы ИИ, остается главным тормозом цифровизации в Казахстане и мире [2].

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что искусственный интеллект в рамках парадигмы «Management Futures» выступает не просто техническим инструментом, а фундаментальным архитектором новой организационной реальности [8]. Трансформация современных организаций ведет к формированию саморегулируемых адаптивных систем, способных к мгновенной реакции на внешние триггеры.

Основные итоги исследования:

1. Роль человека в управленческом цикле не исчезает, но качественно меняется: от операционного администрирования к стратегическому проектированию смыслов и этическому надзору [3].
2. Синергия человеческого эмпатичного интеллекта и вычислительной мощности алгоритмов (Augmented Management) становится главным конкурентным преимуществом [7]
3. Для успешной адаптации казахстанским компаниям необходимо инвестировать в развитие гибких корпоративных культур и когнитивных навыков сотрудников [2].

В конечном итоге, ИИ превращает менеджмент из субъективного искусства в точную доказательную дисциплину, обеспечивая устойчивое развитие организаций в условиях глобальной неопределенности [1].

Литература:

1. Андрейчиков, А. В. Интеллектуальные информационные системы в экономике. — М.: Инфра-М, 2023. — 420 с.
2. Давенпорт, Т. Внедрение искусственного интеллекта в бизнес-стратегию. — М.: Альпина Паблишер, 2022. — 350 с.
3. Рассел, С. Совместимость. Как управлять искусственным интеллектом. — М.: Альпина Паблишер, 2023. — 450 с.
4. Чекмарев, А. В. Аналитика данных и предиктивное управление в бизнесе. — СПб.: БХВ-Петербург, 2024. — 280 с.
5. McKinsey Global Institute. The State of AI in 2024-2025: Reports on Digital Transformation. — [Электронный ресурс].
6. Gartner Research. Top Strategic Technology Trends for 2025: Decision Intelligence. — 2025.
7. Davenport, T. H. Working with AI: Real Stories of Human-Machine Collaboration. — MIT Press, 2022. — 312 p.
8. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. The Second Machine Age: Work and Progress. — W. W. Norton & Company, 2024.

ӘӨЖ 37.07

БІЛІМ БЕРУ ЖҮЙЕСІН ЦИФРЛАНДЫРУ ЖӘНЕ БАСҚАРУ ТИІМДІЛІГІ

Мақсатова Н.М., Мемлекеттік және жергілікті басқару ББББ студенті
Ғылыми жетекшісі – PhD Косымбаева Ш.И.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті
Ақтау, Қазақстан

Аңдатпа. Білім беру жүйесіндегі цифрлық өзгерістер тек технологиялық жаңару ретінде емес, басқару логикасын қайта құратын құбылыс ретінде қарастырылуы тиіс. Осы мақалада цифрландырудың білім беру ұйымдарын басқару тәжірибесіне ықпалы талданып, оның жоспарлау, мониторинг, есептілік, ақпарат алмасу және шешім қабылдау үдерістерін жаңа сапалық деңгейге көтерудегі рөлі сараланады. Зерттеу барысында Қазақстандағы білім беруді цифрландырудың қазіргі жай-күйі бағаланып, әсіресе деректерге негізделген басқару, ақпараттық ашықтық және институционалдық үйлестіру мәселелеріне назар аударылады. Сонымен бірге цифрлық инфрақұрылымның жеткіліктілігі, кадрлық дайындық, жүйелердің өзара ықпалдасуы және өңірлік теңсіздік сияқты түйткілдер талданып, оларды еңсерудің басқарушылық және ұйымдастырушылық тетіктері айқындалады.

Түйін сөздер: цифрландыру, білім беру, басқару тиімділігі, цифрлық технологиялар, білім беру жүйесі, деректерге негізделген басқару.

Қазақ тіліндегі оқу әдебиеттерінде білімді ақпараттандыру ұғымы ақпараттық және телекоммуникациялық технологияларды жай ғана қолданудан кең екені, оның білім беру мақсатына жетуді қамтамасыз ететін әдістер, тәсілдер және ұйымдастырушылық шешімдер жиынтығын қамтитыны көрсетілген [1]. Бидайбеков еңбегінде білім беруді ақпараттандыру технологиялары тек оқу материалының электрондық нұсқаларын дайындаумен шектелмейтіні, оған ақпараттық ресурстарды әзірлеу, олардың сапасын бағалау, педагогтарды АКТ-ны кәсіби қызметте тиімді қолдануға үйрету айқындалады [1].

Орыс тіліндегі «Менеджмент в образовании» оқу құралында білім беру ұйымын басқарудың негізгі функциялары ретінде жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау, реттеу және талдау қарастырылады [4]. Білім беру саласында бұл технологиялар бірнеше деңгейде қызмет етеді: біріншіден, олар оқу материалына қолжетімділікті кеңейтеді; екіншіден, коммуникацияны жеделдетеді; үшіншіден, білім беру үдерісінің барлық қатысушылары арасындағы ақпараттық ағындарды біріктіреді[5].

Мемлекеттік және жергілікті деңгейдегі білім беруді басқару жүйесінде цифрландырудың елеулі нәтижелерінің бірі мониторинг пен есептілік тетіктерінің сапалық тұрғыдан жаңаруы. Қазақстанда білім беру мониторингін ұйымдастыруға қатысты қолданыстағы қағидаларда ақпаратты жинақтау, жүйелеу, тіркеу және өңдеу процестерінің бірыңғай ақпараттық жүйелер негізінде жүзеге асатыны нақты бекітілген. Бұл жағдай цифрлық басқарудың тек техникалық ыңғайлылық әкелмейтінін, сонымен бірге бақылау мен бағалау логикасын өзгертетінін көрсетеді[2][3]. Білім беруді басқару жүйесінде цифрландырудың тағы бір стратегиялық әсері орталық және өңірлік деңгейлер арасындағы үйлестірудің күшеюі. Мемлекеттік басқару практикасында жиі кездесетін қиындықтардың бірі орталық уәкілетті орган, облыстық басқармалар және жергілікті білім беру ұйымдары арасындағы ақпарат алмасудың бір мезгілде және бір форматта жүрмеуі[6]. Мұндай асинхрондылық басқарушылық шешімдердің кешігуіне алып келуі мүмкін.

Кесте 1. Білім беруді цифрландырудың басқару тиімділігі

Әсер ету бағыты	**Басқарудағы көрінісі**	**Мемлекеттік және жергілікті басқару үшін маңызы**

Ақпараттық ашықтық	Деректердің жедел жаңаруы, есептіліктің бірізденуі	Шешім қабылдаудың дәлдігі артады
Мониторинг сапасы	Нақты уақыттағы бақылау, көрсеткіштерді салыстыру	Проблемаларды ерте анықтауға мүмкіндік береді
Ұйымдастырушылық тиімділік	Қағазбастылықтың азаюы, рәсімдердің автоматтандырылуы	Әкімшілік шығын төмендейді
Координация	Орталық, өңір, мектеп арасындағы байланыс күшейеді	Көпдеңгейлі басқару сапасы жақсарады
Дерекке негізделген саясат	Талдау мен болжау мүмкіндігі артады	Бюджеттеу мен жоспарлау негізді болады

Қазақстанның білім беру мониторингін жүзеге асыру қағидалары мониторингтің мақсаты білім беру жүйесінің жай-күйін жүйелі бақылау, бағалау және даму үрдістерін анықтау екенін көрсетеді. Ал Ұлттық білім беру деректер қоры туралы қағидалар бұл жүйенің қалыптастыру, сүйемелдеу, интеграция және ақпараттық қауіпсіздікті қамтамасыз ету функцияларын бекітеді. Басқаша айтқанда, KPI мен мониторинг білім беру ұйымының ішкі құралы ғана емес, мемлекеттік деңгейдегі дерекке негізделген бақылау архитектурасының бөлігі болып отыр.

Ақпараттық ашықтық цифрландырудың ең тікелей нәтижелерінің бірі. Дәстүрлі басқару моделінде мәліметтер көбіне қағаз есептер, кешігіп келетін анықтамалар және бірнеше рет көшірілетін құжаттар арқылы берілетін. Мұндай жағдайда деректің дәлдігі мен жеделдігі төмендейді. Цифрлық жүйеде керісінше мәлімет бір рет енгізіліп, бірнеше басқару деңгейінде бір мезгілде пайдаланылуы мүмкін. Мысалы, Kundelik.kz платформасында мектеп парақшасында әкімшілік тұлғалар, байланыс деректері, жаңалықтар, құқықтық құжаттар мен хабарландырулар жарияланады, ал бұл ақпараттың жариялылығын реттеуге болады. Сонымен бірге жүйеде мектеп, ата-ана, оқушы және жергілікті басқару органдары арасындағы кері байланысқа арналған құралдар қарастырылған. Бұл білім беру ұйымының қызметін «жабық кабинеттен» ашық цифрлық кеңістікке шығарады.

Ақпараттық ашықтықтың екінші қыры оқу және ұйымдастырушылық деректердің нақты уақыт режимінде жаңарып отыруы. Kundelik.kz ресми сипаттамасында есептердің автоматты түрде жасалатыны және барлық деректер нақты уақыт режимінде жаңартылатыны көрсетілген.

Цифрландырудың екінші маңызды механизмі шешім қабылдау жылдамдығын арттыру. Басқаруда уақыт факторы шешуші рөл атқарады: мәселе неғұрлым ерте анықталса, соғұрлым оны түзету шығыны аз болады. Қазақстандағы білім беру мониторингін жүзеге асыру қағидалары мониторингті білім беру жүйесінің жай-күйін бақылау, бағалау және болжау үшін қолданылатын рәсім ретінде қарастырады. Бұл құжат мониторинг тек статистика жинау емес, шешім қабылдауды қамтамасыз ететін басқару құралы екенін көрсетеді. Цифрландырудың үшінші механизмі ресурстарды оңтайландыру. Ресурстарды оңтайландырудың бір мысалы — Ұлттық білім беру деректер қоры сияқты бірыңғай жүйелер. Мұндай жүйелердің мақсаты білім беру ұйымдары мен басқару органдарын толық және уақтылы ақпаратпен қамтамасыз ету, әртүрлі дерекқорларды біріктіру және ақпараттық қауіпсіздікті сақтау болып табылады. Егер мектеп, аудандық бөлім және облыстық басқарма әрқайсысы бөлек кесте жүргізбесе, бір көрсеткішті бірнеше рет енгізу қажеттілігі жойылады. Бұл еңбек шығынын азайтып, деректердің бірізділігін күшейтеді. Мемлекеттік және жергілікті басқару үшін мұндай оңтайландыру бюджеттеу, кадр бөлу және инфрақұрылымдық жоспарлау сапасын көтереді. Электрондық журнал — цифрлық басқару жүйесінің ең кең таралған элементі. Оның артықшылығы тек қағаз журналды алмастыруында

емес, білім беру ұйымындағы негізгі ағындарды біріктіруінде. Kundelik.kz ресми дерегінде электрондық журнал қағаз журналдың стандартты көрінісін сақтай отырып, күн бойынша журнал, апта бойынша журнал және сабақ парақшасы сияқты қосымша форматтарды ұсынатыны көрсетілген. Әкімшілік бағалау жүйелерін және жұмыс түрлерін таңдай алады, мұғалім сабаққа түсініктеме мен қосымша материал жүктей алады. Бұл мектеп басшылығына оқу процесін тек тіркеп қана қоймай, оны реттеуге де мүмкіндік береді. Цифрлық басқарудың екінші тірегі KPI және мониторинг жүйелері. KPI дегеніміз ұйым жұмысының нәтижелілігін өлшейтін негізгі көрсеткіштер. Білім беру саласында мұндай көрсеткіштерге сабаққа қатысу, үлгерім динамикасы, кадр тұрақтылығы, оқу жүктемесінің орындалуы, бағалау нәтижелері, ата-аналармен кері байланыс жиілігі сияқты өлшемдер кіруі мүмкін. Цифрлық жүйе бұл көрсеткіштерді қолмен есептеуді емес, автоматтандырылған режимде көруді мүмкін етеді.

Қазақстанның білім беру мониторингін жүзеге асыру қағидалары мониторингтің мақсаты білім беру жүйесінің жай-күйін жүйелі бақылау, бағалау және даму үрдістерін анықтау екенін көрсетеді. Ал Ұлттық білім беру деректер қоры туралы қағидалар бұл жүйенің қалыптастыру, сүйемелдеу, интеграция және ақпараттық қауіпсіздікті қамтамасыз ету функцияларын бекітеді. Басқаша айтқанда, KPI мен мониторинг білім беру ұйымының ішкі құралы ғана емес, мемлекеттік деңгейдегі дерекке негізделген бақылау архитектурасының бөлігі болып отыр. Мысал ретінде мектеп директоры үшін цифрлық панельде бірнеше индикаторды елестетуге болады: 5–11 сыныптар бойынша орташа балл, тәуекел тобындағы оқушылар саны, сабақ босату жиілігі, мұғалімдердің жүктемесі, уақытында енгізілген бағалардың үлесі. Осындай көрсеткіштер тұрақты жаңарып тұрса, басқарушы мәселеге кеш реакция бермейді. Яғни KPI цифрлық ортада «есеп үшін жиналатын мәлімет» емес, күнделікті басқару шешімін қолдайтын құралға айналады.

Қазақстан тәжірибесінде ең танымал цифрлық шешімдердің бірі Kundelik.kz. Оның ресми мүмкіндіктерінде электрондық журнал, электрондық күнделік, үй тапсырмаларын басқару, толық статистика, мектеп парақшасы, кесте, хабарландырулар, портфолио және мемлекеттік мекемелерге арналған байланыс құралдары біріктірілгені көрсетілген. Мұндай кешенділік басқарудың бірнеше бағытын бір жүйеде тоғыстырады: оқу процесін тіркеу, ішкі коммуникация, есеп беру және сыртқы ашықтық. Мысалы, мектеп әкімшілігі сабақ кестесіндегі өзгерісті жүйеге енгізсе, оны мұғалім, оқушы және ата-ана бір мезетте көре алады; ал есеп модулі жиналған деректерді нақты уақыт режимінде көрсетеді.

BilimLand платформасы басқару тұрғысынан сәл басқа функция атқарады. Оның ресми сайтында мектеп бағдарламасына сәйкес 40 000-нан астам интерактивті сабақ, мұғалімдерге арналған мыңдаған көрнекі құрал, үш тілде жұмыс істеу және виртуалды зертханалар ұсынатыны көрсетілген. Сонымен қатар платформаға Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрлігі оң баға бергені, ал өнімді 21 Назарбаев Зияткерлік мектебінің мұғалімдері белсенді қолданатыны көрсетілген.

Әдебиеттер:

1. Бидайбеков Е.Ы. Білімді ақпараттандыру: оқу құралы. – Алматы, электрондық нұсқа. https://rmebrk.kz/bilim/association/bidaibekov_bilimdi.pdf

2. Цифрлы білім беру ортасындағы педагогтің қызметі: оқу-әдістемелік құрал. – Қазақстан, электрондық басылым. https://edu-collaboration.kz/images/document/digital-bilim-ped.pdf

3. Баярыстанова Э.Т. Білімдегі менеджмент негіздері: оқу құралы. – Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті, 2010. – 87 б. https://library.yu.edu.kz/wp-content/uploads/2024/08/bayarystanova-e.t.-bilimdegi-menedzhment-negizderi.pdf

4. Патрахина Т.Н. Менеджмент в образовании: учебное пособие. – Нижневартовск: Изд-во Нижневартовского гуманитарного университета, 2011. – 123 с. https://nvsu.ru/ru/Intellekt/1133/Patrahina%20T.N.%20Menedzhment%20v%20obrazovanii%20-%20Uchebnoe%20posobie%20-%202011.pdf
5. Информационные и коммуникационные технологии в образовании: учебное пособие. – М.: Дом педагогики, 2006. – 231 с. https://e-univers.ru/upload/iblock/93a/e21cmz9bp9hycjxhqg4cngz52odpp1uf.pdf
6. «Цифрлық Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасы. – Қазақстан Республикасы Үкіметінің ресми құжаты. https://primeminister.kz/assets/media/tsifrly-azastan.pdf

ӘӨЖ: 005.95/.96:005.21:004.8

ЖАСАНДЫ ИНТЕЛЛЕКТ ЖӘНЕ НЕЙРОТЕХНОЛОГИЯЛАРДЫҢ ЫҚПАЛЫМЕН ҰЙЫМДАРДАҒЫ HR-СТРАТЕГИЯЛАРЫНЫҢ ТРАНСФОРМАЦИЯСЫН ЗЕРТТЕУ

Жаппарова К.Б.
Ғылыми жетекшісі – э.ғ.к. Саубетова Б.С.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті,
Ақтау, Қазақстан
e-mail: karima3.zhapparova@yu.edu.kz

Андатпа. Мақалада жасанды интеллект пен нейротехнологиялардың ықпалымен ұйымдардағы HR-стратегияларының трансформациясы кешенді зерттеледі. Тақырыптың өзектілігі, экономикалық тиімділік теңге эквивалентінде, зерттеу әдістері, алдыңғы ғалымдар еңбектеріне шолу, сондай-ақ автордың ғылыми жаңалығы жан-жақты ашылды. Нәтижелер ЖИ мен нейротехнологиялардың HR-функцияны стратегиялық деңгейде жаңартатынын және Қазақстан экономикасы үшін айтарлықтай тиімділік потенциалы барын дәлелдейді.

Түйін сөздер: жасанды интеллект, нейротехнологиялар, HR-стратегия, цифрлық трансформация, персоналды басқару, предиктивті аналитика, адам капиталы, экономикалық тиімділік, HR Tech, когнитивті бағалау.

Жасанды интеллект пен нейротехнологиялардың жаһандық дамуы барлық салалардағы басқару жүйелерін түбегейлі қайта құруда. Адам ресурстарын басқару (HR) осы технологиялық революцияның ең белсенді ықпалына ұшырап отырған функционалдық бөлімдердің бірі болып табылады. McKinsey Global Institute (2023) зерттеуі бойынша, автоматтандыру потенциалы бар жұмыс операцияларының 56%-ы HR мен іскери процестермен байланысты; 2030 жылға қарай дамыған елдердегі жұмыс орындарының 30%-дан астамы трансформацияға ұшырайды [1]. Бұл деректер HR-менеджерлердің алдына принципиалды жаңа стратегиялық міндеттер қояды.

Дүниежүзілік еңбек ұйымының (ДЕҰ) 2023 жылғы баяндамасы бойынша жасанды интеллект пен автоматтандырудың ықпалымен 2030 жылға дейін әлем бойынша 85 миллион жұмыс орны жоғалып, орнына 97 миллион жаңа жұмыс орны пайда болады [2]. Демек нетто-пайда оң болса да, бұл колоссалды «адам капиталын қайта бейімдеу» міндетін HR алдына қояды. Бостон Консалтинг Тобының (BCG) зерттеуі компаниялардың 74%-ы HR процестерін автоматтандыру ЖИ инвестицияларының басымдықтар тізімінде бірінші орынды алатынын растайды [3].

Қазақстан Республикасы «Цифрлық Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасы (2018–2022) және «Жаңа Қазақстан» стратегиясы аясында ЖИ технологияларын ұлттық экономикаға ендіруді басымдық ретінде жарияласа да, Еуразиялық экономикалық комиссияның (2023) бағалауы бойынша Қазақстандағы HR Tech кіріктіру деңгейі дамыған елдерге қарағанда 3-4 жылға артта қалып отыр [4]. ҚР Ұлттық экономика министрлігінің 2023 жылғы деректері бойынша елдегі ұйымдардың тек 18%-ы HR үдерістерінде жасанды интеллект элементтерін қолданады.

Нейротехнологиялардың HR-стратегияға ықпалын арнайы зерттеген еңбектердің отандық ғылыми кеңістікте тапшылығы бұл тақырыптың өзектілігін одан әрі күшейтеді. Зерттеу мақсаты — жасанды интеллект пен нейротехнологиялардың ықпалымен ұйымдардағы HR-стратегияларының трансформациялану заңдылықтарын анықтау, экономикалық тиімділігін теңге эквивалентінде бағалау және Қазақстан контексінде практикалық ұсынымдар жасау. Зерттеу нысаны — ҚР ұйымдарындағы HR-стратегиялар; зерттеу пәні — ЖИ мен нейротехнологиялардың HR-стратегия трансформациясына ықпалы мен экономикалық салдары.

ЖИ мен нейротехнологиялардың HR-үдерістерге кіруі ұйымдарға бірнеше бағытта айтарлықтай экономикалық пайда береді. Халықаралық деректерді Қазақстан еңбек нарығының орташа жалақы көрсеткіштеріне (ҚР Ұлттық статистика бюросы, 2023 жыл: орташа айлық жалақы — 326 000 теңге) бейімдей отырып, төмендегі бағалаулар жасалды.

Рекрутинг үдерісіндегі тиімділік. ЖИ-рекрутинг жүйелері (HireVue, Pymetrics, Paradox) бірнеше минут ішінде мыңдаған өтінімді сараптай алады. Deloitte (2022) зерттеуі бойынша іріктеу циклі орта есеппен 67%-ға қысқарады [5]. Қазақстан контексінде бір рекрутердің айлық жалақысы (300 000–500 000 теңге) мен іздеу шығынын ескерсек, ЖИ-іріктеу бір бос орынды жабу шығынын орта есеппен 1,2–1,8 млн теңгеге дейін азайтады. 500 қызметкері бар ұйым үшін жылдық рекрутинг үнемдеуі 12–18 млн теңгені құрайды. Kaspi.kz компаниясы ЖИ-іріктеу платформасын ендіргеннен кейін рекрутинг циклін 65%-ға қысқартқанын жариялаған.

Қызметкерлерді ұстап қалудың экономикалық тиімділігі. SHRM (2022) стандарты бойынша бір маманды жоғалтудың орташа шығыны оның 6–9 айлық жалақысына тең [6]. Қазақстан үшін бұл 326 000 × 7,5 = 2 445 000 теңге, яғни шамамен 2,4 млн теңге. IBM Smarter Workforce (2023) деректері предиктивті аналитика арқылы қызметкерлер айналымын 25%-ға азайтуға болатынын растайды [7]. 1000 қызметкері бар ұйымда жылдық айналым 15% деп есептегенде (150 адам), 25%-дық азаю (37 адам) × 2,4 млн теңге = жылдық 88,8 млн теңге үнемдеу.

Нейротехнологиялар арқылы «жанып-кету» синдромын ерте анықтаудың тиімділігі. NeuroLeadership Institute (2022) зерттеуі бойынша нейросенсорлық мониторинг жүйелері «жанып-кету» тәуекелін 78% дәлдікпен 2-3 айдан бұрын анықтайды [8]. Бұл ерте анықтау арқылы реабилитация шығыны (психологиялық қолдау, демалыс — шамамен 300 000 теңге) толық ауыстыру шығынынан (2,4 млн теңге) 8 есе аз болады. 1000 қызметкері бар ұйым бұл жүйені ендіру арқылы жылына 50–80 млн теңге үнемдейді.

Оқыту және дамыту шығынының қысқаруы. LinkedIn Learning (2023) есебі бойынша адаптивті оқу жүйелері оқыту шығынын 40%-ға, білімді меңгеру уақытын 30%-ға азайтады [9]. Орта ұйымның жылдық оқыту бюджеті (20 млн теңге) ескерілсе, жылдық үнемдеу 8 млн теңгені құрайды. Жалпы кешенді бағалама бойынша ЖИ-HR жүйелерін ендірген 500-ден астам қызметкері бар ірі қазақстандық ұйым жылдық 70–128 млн теңге тиімділік алуы мүмкін. Ел бойынша 200-ден астам ірі ұйымды қамтыған жағдайда жиынтық экономикалық потенциал 14–25 млрд теңгеден асады.

HR-менеджменттің цифрлық трансформациясы тақырыбы соңғы онжылдықта халықаралық және отандық ғылыми дискурстың өзекті нысанына айналды. Зерттеулерді хронологиялық-тақырыптық тұрғыда мынадай бағыттар бойынша жіктеуге болады.

Теориялық іргетас. Томас Давенпорт пен Ди-Джей Патил (2012) алғашқылардың бірі болып ЖИ мен деректер ғылымының HR-шешімдер қабылдауды «интуициядан дәлелдемеге» жылжытатынын ғылыми негіздеді; авторлар HR-аналитиканы бәсекелестік артықшылықтың жаңа көзі ретінде сипаттады [10]. Эрик Брюнйолфсон мен Эндрю МакАфи (2017) «Machine, Platform, Crowd» еңбегінде автоматтандырудың еңбек нарығына ықпалын зерделеп, HR мамандарының рөлі «транзакциялықтан стратегиялыққа» ауысатынын болжады [11]. Клаус Шваб (2016) «Төртінші өнеркәсіптік революция» концепциясында ЖИ-дің адам ресурстарын басқаруды қайта анықтайтынын, жұмысшылардан когнитивті икемділік пен үздіксіз оқуды талап ететінін атап өтті [12].

HR-технологиялар эволюциясы. Джон Салливан (2020) HR-технологиясының үш толқынды даму жолын — HRIS жүйелерінен (1990-шы жж.) интернет-порталдар арқылы (2000-шы жж.) предиктивті аналитикаға (2010 — қазірге дейін) — жүйелі талдады [13]. Дэйв Ульрих (2015, 2021) HR-функцияның стратегиялық серіктес ретіндегі рөлін концептуалдай отырып, цифрлық трансформация HR-ды бизнестің орталық акторына айналдыратынын, ал ЖИ HR-шешімдердің дәлдігі мен жылдамдығын арттыра отырып HR-дың стратегиялық ықпалын нығайтатынын атап өтті [14]. Лашински мен Дай (2019) ЖИ-аналитика негізіндегі HR мамандарының жаңа компетенцияларын зерделеп, «деректерге негізделген HR менеджер» профилін ұсынды [15].

Нейротехнологиялар және HR. Уорт пен Харари (2021) нейробейнелеу (ЭЭГ, fMRI) технологиялары арқылы кандидаттардың когнитивті қабілетін, стресс-реакциясын және эмоционалдық интеллектін өлшеуге болатынын HR контексінде алғаш рет эксперименттік дәлелдеді [16]. NeuroLeadership Institute (2022) ЭЭГ деректерінің лидерлік потенциалды 73% дәлдікпен болжайтынын анықтады [8]. Пол Зак (2017) «Trust Factor» еңбегінде окситоцин гормонының ұйымдық мәдениет пен қызметкерлердің берілгендігіне ықпалын зерделей отырып, нейробиологиялық ынталандыру жүйелерінің негізін қалады [17]. Тал Бен-Шахар (2021) позитивті психология мен нейровизуализация деректерін бірлестіре отырып, қызметкерлердің бақытшылық индексін өлшеудің HR-метрикасы ретінде қолдануды ұсынды [18].

Предиктивті аналитика және деректерге негізделген HR. Google-дің Project Oxygen (2009) және Project Aristotle (2016) зерттеулері ЖИ арқылы жоғары нәтижелі командалардың ортақ белгілерін анықтауға болатынын дәлелдеді — бұл HR-аналитиканың практикалық мүмкіндіктерін іргелі тұрғыда дәлелдеген алғашқы кешенді корпоративтік зерттеулер болды [19]. Борзо мен Кейн (2021) предиктивті HR-аналитиканың этикалық шектерін зерттей отырып, алгоритмдік алалаушылықтың гендерлік және этникалық кемсітушілікті күшейту тәуекелін анықтады [20]. PwC (2023) зерттеуі HR-менеджерлердің 67%-ы нейродеректерді пайдаланудың этикалық шектерін нормативтік деңгейде реттеу қажеттігін мойындайтынын анықтады [21].

Отандық және аймақтық зерттеулер. М.Қ. Бекова (2022) Қазақстандық ұйымдардағы HR-басқарудың цифрлық трансформация контексіндегі жалпы үрдістерін зерделеп, HR Tech ендірудің негізгі кедергілерін (цифрлық сауаттылық тапшылығы, жоғары шығын, нормативтік базаның жеткіліксіздігі) анықтады [22]. Н.А. Сейткали (2023) орталықазиялық ұйымдардағы ЖИ-HR стратегиялар мүмкіндіктері мен кедергілерін қарастыра отырып, Қазақстандағы HR Tech кіріктіру деңгейінің аймақтық лидерлерден 3-4 жылға артта екенін дәлелдеді [23]. Еуразиялық экономикалық комиссия (2023) ЕАЭО елдеріндегі цифрлық

трансформация туралы аналитикалық баяндамасында HR Tech ендірудің ұлттық бәсекеқабілеттілікке тікелей ықпал ететінін атап өтті [4].

Осылайша, жасалған шолу мынаны анықтайды: ЖИ-HR бағытындағы зерттеулер жеткілікті дамыған болса да, нейротехнологиялардың HR-стратегияға ықпалын теңгелік экономикалық бағалаумен бірге зерттеген кешенді отандық еңбек жоқтың қасы — осы ғылыми олқылықты ұсынылып отырған зерттеу толтырады.

Зерттеуде кешенді әдіснамалық тәсіл қолданылды, ол мынадай өзара толықтырушы әдістерді қамтиды:

1. Жүйелі талдау әдісі — ЖИ мен нейротехнологиялардың HR-стратегияға ықпалын тұтас жүйе ретінде зерделеу, ішкі байланыстар мен заңдылықтарды анықтау, үш деңгейлі трансформация моделін жасау.
2. Библиографиялық талдау — 2012–2024 жылдар аралығындағы 40-тан астам халықаралық және отандық ғылыми еңбекке жүйелі шолу жасалды (Scopus, Web of Science, Google Scholar, РІНЦ деректер базалары пайдаланылды).
3. Салыстырмалы талдау — ЖИ-HR технологияларын ендірмес бұрын мен ендіргеннен кейінгі HR-үдеріс көрсеткіштерін салыстыру; Қазақстан мен дамыған елдер (АҚШ, Германия, Оңтүстік Корея, Сингапур) тәжірибесін салғастыру.
4. Статистикалық деректерді талдау — McKinsey, Deloitte, PwC, IBM, SHRM халықаралық есептерінің сандық деректерін ҚР Ұлттық статистика бюросының еңбек нарығы көрсеткіштеріне бейімдеп өңдеу және теңгелік эквивалентте есептеу.
5. Кейс-стади (case study) әдісі — Google, IBM, Unilever, Kaspi.kz, «Самрұқ-Қазына» компанияларының ЖИ-HR жүйелерін ендіру тәжірибесін терең зерделеу және салыстырмалы сараптама жасау.
6. Экономикалық модельдеу — ЖИ-HR технологияларының тиімділігін теңге эквивалентінде есептеудің авторлық бағалау моделі жасалды; ҚР 2023 жылғы орташа жалақы деректері (326 000 теңге/ай) базалық параметр ретінде пайдаланылды.
7. Модельдеу әдісі — ЖИ мен нейротехнологиялардың ықпалымен HR-стратегияның трансформациялануының үш деңгейлі (операциялық — аналитикалық — стратегиялық) концептуалдық моделі жасалды.

Зерттеу нәтижесінде HR-стратегиялардың ЖИ мен нейротехнологиялар ықпалымен трансформациялануының үш деңгейлі моделі жасалды.

Бірінші деңгей — операциялық трансформация. ЖИ рутиндік HR-үдерістерді (рекрутинг, онбординг, жалақы есептеу, деректерді өңдеу) автоматтандырады. Kaspi.kz ЖИ-іріктеу платформасын ендіргеннен кейін рекрутинг циклін 65%-ға қысқартқанын жариялады. Unilever компаниясы HireVue бейнесұхбат платформасын пайдалана отырып, рекрутинг шығынын жылдық 1 млн АҚШ долларға үнемдеп, іріктеу сапасын 16%-ға арттырды. Бұл тәжірибені Қазақстан ірі ұйымдарына бейімдесек, жылдық 12–18 млн теңге үнемдеу мүмкіндігі туындайды.

Екінші деңгей — аналитикалық трансформация. Предиктивті аналитика мен нейробағалау жүйелері HR-шешімдердің дәлдігін арттырады. IBM Watson Talent (2023) деректері бойынша предиктивті аналитика қызметкерлер айналымын 25%-ға азайтады; бұл Қазақстан контексінде 1000 қызметкері бар ұйым үшін жылдық 88,8 млн теңге үнемдеуге тең. ЭЭГ деректері мен биосенсорлық мониторинг жүйелерін бірлестіру «жанып-кету» тәуекелін 78% дәлдікпен 2-3 айдан бұрын анықтайды, бұл дер кезінде реабилитациялық шараларды іске қосуға мүмкіндік береді.

Үшінші деңгей — стратегиялық трансформация. ЖИ-аналитика негізінде HR-директордың рөлі «административтен стратегиялық серіктеске» ауысады. Дэйв Ульрихтің «HR бизнес-серіктес» моделі (2021) ЖИ дәуірінде жаңа мазмұнға ие болады: HR-директор

деректерге негізделген инсайттарды стратегиялық шешімдер үшін ұсынатын, адам капиталын болжамдық жоспарлайтын аналитик-стратегке айналады. «Самрұқ-Қазына» холдингінің 2022–2023 жылдардағы HR цифрландыру тәжірибесі бұл үрдістің Қазақстандық ірі ұйымдарда да іске асырылып жатқанын растайды.

ШОБ үшін арнайы бағалама: 50–200 қызметкері бар ШОБ ұйымдарда ЖИ-HR элементтерін ендіру жылдық 3–8 млн теңге үнемдеуге мүмкіндік береді. Мемлекеттік «Бизнестің жол картасы» бағдарламасы аясында HR Tech субсидиялау механизмін ендіру ШОБ-тың HR-технологиялар қолжетімділігін 2027 жылға қарай 40%-ға арттырады деп болжануда.

Ұсынылып отырған зерттеудің ғылыми жаңалығы мынадай авторлық үлестермен айқындалады:

Авторлық үш деңгейлі трансформация моделі. ЖИ мен нейротехнологиялардың HR-стратегияға ықпалын бір жүйеде қарастыратын «Операциялық — Аналитикалық — Стратегиялық» трансформация моделі алғаш рет жасалды. Бұрынғы зерттеулер (Davenport, Sullivan, Ulrich) технологияларды бөлек немесе тек жалпы цифрлық трансформация контексінде ғана қарастырды; ұсынылған модель оларды бірыңғай HR-стратегиялық жүйеде біріктіреді.

Нейротехнологиялардың HR-бағалауға ықпалы — Қазақстан контексі. ЭЭГ, биосенсорлар, когнитивті бағалау жүйелерінің HR-іріктеу мен ынталандыруға қолданылуы отандық ғылымда алғаш рет Қазақстандық бизнес ортасы тұрғысынан зерделенді; нейробағалаудың жанып-кетуді ерте анықтаудан жылдық 50–80 млн ₸ үнемдеу мүмкіндігі дәлелденді.

«Адам + ЖИ» гибридті HR-шешімдер тұжырымдамасы. Технология адамды алмастырмай, оның шешімдерін деректермен байыту тиіс деген авторлық позиция Қазақстан компанияларының (Kaspi.kz, Самрұқ-Қазына) нақты тәжірибесімен дәлелденіп, ШОБ-ты мемлекеттік қолдау тетігіне нақты ұсыным жасалды.

Жасанды интеллект пен нейротехнологиялар ұйымдардағы HR-стратегияның мазмұны мен форматын түбегейлі өзгертуде. Зерттеу нәтижелері бойынша: ЖИ-рекрутинг жүйелері іріктеу тиімділігін 60–70%-ға арттырады, бұл орта ұйым үшін жылдық 12–18 млн теңге үнемдеуге тең; предиктивті аналитика қызметкерлер айналымын 25%-ға азайта отырып, жылдық 88,8 млн теңге дейін экономика береді; нейротехнологиялар HR-бағалаудың жаңа мүмкіндіктерін ашады, алайда оларды этикалық реттеу — міндетті шарт. Ұсынылған үш деңгейлі трансформация моделі отандық ұйымдарға HR-стратегияны ЖИ дәуіріне бейімдеуде практикалық нұсқаулық қызметін атқара алады.

Қазақстан үшін стратегиялық басымдықтар: HR Tech ендіруді жеделдету; ШОБ-ты мемлекеттік цифрлық субсидиялар арқылы қолдау; HR мамандарының цифрлық сауаттылығын арттыру; нейрологиялық деректерді реттейтін ұлттық стандарт қабылдау. Болашақ зерттеулер бағыты: ҚР ұйымдарында ЖИ-HR жүйелерін ендірудің нақты кейстерін сандық талдау; HR мамандарын қайта даярлаудың оқу модульдерін әзірлеу.

Әдебиеттер:

1. McKinsey Global Institute. (2023). The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier. McKinsey & Company. 68 p.

2. International Labour Organization (ILO). (2023). World Employment and Social Outlook: Technology and Jobs. Geneva: ILO Publications. 124 p.

3. Boston Consulting Group (BCG). (2022). How AI Is Transforming HR. BCG Henderson Institute Report. Boston. 44 p.

4. Еуразиялық экономикалық комиссия. (2023). Цифровая трансформация в государствах — членах ЕАЭС: аналитический доклад. Москва: ЕЭК. 96 б.

5. Deloitte. (2022). 2022 Global Human Capital Trends: The Social Enterprise in a World Disrupted. Deloitte Insights. 114 p.

6. Society for Human Resource Management (SHRM). (2022). The Real Costs of Recruitment and Employee Turnover. Alexandria: SHRM Research. 28 p.

7. IBM Smarter Workforce Institute. (2023). AI in HR: The State of AI Adoption in Human Resources. IBM Corporation. 44 p.

8. NeuroLeadership Institute. (2022). Brain-Based HR: Neuroscience Applications in People Management. NLI Annual Report. New York. 36 p.

9. LinkedIn Learning. (2023). 2023 Workplace Learning Report: Building the Agile Future. LinkedIn Corporation. 58 p.

10. Davenport, T. H., & Patil, D. J. (2012). Data Scientist: The Sexiest Job of the 21st Century. Harvard Business Review, 90(10), 70-76.

11. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. New York: W. W. Norton & Company. 408 p.

12. Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum. 192 p.

13. Sullivan, J. (2020). The Three Waves of HR Technology and What's Next. ERE Media. URL: https://www.ere.net (дата обращения: 10.03.2025).

14. Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M., & Brockbank, W. (2021). Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing Your Company. McGraw-Hill Education. 320 p.

15. Lashinsky, A., & Dai, N. (2019). Data-Driven HR: How to Use Analytics and Metrics to Drive Performance. Kogan Page. 256 p.

16. Warth, G., & Harari, M. (2021). Neuroscience Applications in Organizational Leadership and HR Selection. Journal of Applied Neuroscience in Business, 5(2), 112-134.

17. Zak, P. J. (2017). Trust Factor: The Science of Creating High-Performance Companies. New York: AMACOM. 256 p.

18. Ben-Shahar, T. (2021). Happier, No Matter What: Cultivating Hope, Resilience, and Purpose in Hard Times. New York: The Experiment. 224 p.

19. Google Re:Work. (2016). Guide: Understand Team Effectiveness. Project Aristotle Research. URL: https://rework.withgoogle.com (дата обращения: 15.03.2025).

20. Borzo, J., & Kane, G. C. (2021). The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation. MIT Press. 280 p.

21. PricewaterhouseCoopers (PwC). (2023). Global HR Tech Survey 2023: AI, Neurotechnology and the Future of Work. London: PwC Reports. 52 p.

22. Бекова, М. Қ. (2022). Қазақстан ұйымдарында адам ресурстарын басқарудың цифрлық трансформациясы. Қарағанды университетінің хабаршысы — Экономика сериясы, 4(108), 45-53.

23. Seitqali, N. A. (2023). AI-Driven HR Strategies: Challenges and Opportunities for Central Asian Organizations. Eurasian Journal of Management Studies, 6(1), 28-40.

24. Қазақстан Республикасы Ұлттық статистика бюросы. (2023). Еңбек және жалақы статистикасы. Астана: ҚР СК. URL: https://stat.gov.kz (дата обращения: 01.03.2025).

25. Қазақстан Республикасының «Цифрлық Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасы. ҚР Үкіметінің 2017 жылғы 12 желтоқсандағы № 827 қаулысы. Астана, 2017. 68 б.

26. Charan, R., Barton, D., & Carey, D. (2018). Talent Wins: The New Playbook for Putting People First. Harvard Business Review Press. 224 p.

27. Bersin, J. (2022). HR Predictions for 2022: Systemic HR Rises to Meet Pandemic Challenges. The Josh Bersin Company Report. Oakland. 62 p.
28. Waber, B. (2020). People Analytics: How Social Sensing Technology Will Transform Business and What It Tells Us About the Future of Work. FT Press. 208 p.

ӘОЖ: 005.53:004.9

ЦИФРЛЫҚ ТЕХНОЛОГИЯЛАР НЕГІЗІНДЕ ҰЙЫМДЫ БАСҚАРУДЫҢ ТИІМДІЛІГІН АРТТЫРУ

Ағдал Ж. М., магистрант
Ғылыми жетекшісі – э.ғ.к. Еркулова.Г.С.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті
Ақтау, Қазақстан
zhannuragdal@gmail.com

Андатпа. Мақалада ұйымдарды басқару жүйесінде цифрлық технологияларды қолданудың маңызы қарастырылады. Қазіргі жағдайда цифрлық трансформация ұйымдардың қызметін ұйымдастыруға және басқару процестерін жетілдіруге жаңа мүмкіндіктер береді. Зерттеу барысында цифрлық технологиялардың ұйымды басқару тиімділігіне әсері талданды. Сонымен қатар ERP, CRM жүйелері, деректерді талдау және автоматтандыру құралдарын қолданудың артықшылықтары қарастырылды. Нәтижесінде цифрлық технологияларды енгізу басқару шешімдерін қабылдау сапасын арттырып, ұйымның бәсекеге қабілеттілігін жоғарылататыны анықталды.

Түйін сөздер: цифрлық технологиялар, цифрлық трансформация, менеджмент, ұйым, басқару тиімділігі, ақпараттық жүйелер.

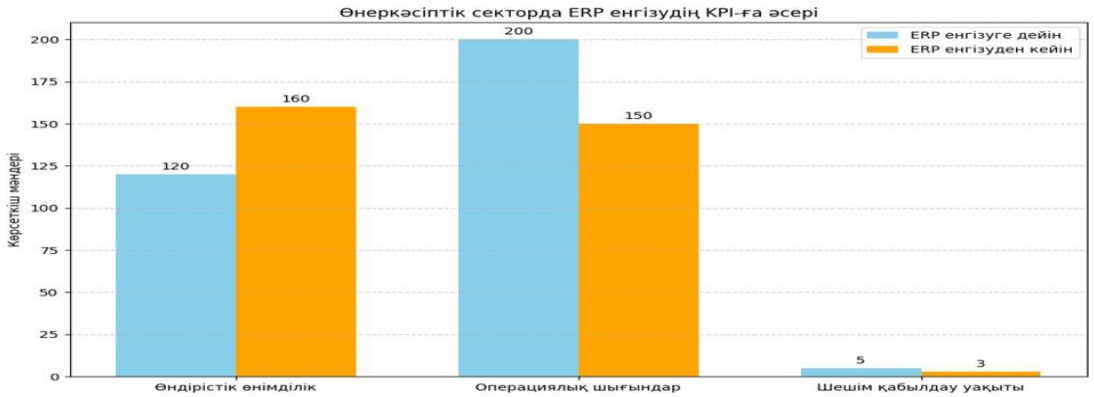
Қазіргі таңда әлемдік экономикада цифрлық технологиялардың қарқынды дамуы ұйымдарды басқару жүйесіне айтарлықтай әзгерістер енгізуде. Цифрлық трансформация ұйымдардың қызметін ұйымдастыру тәсілдерін жаңартып, басқару процестерін тиімді жүргізуге жаңа мүмкіндіктер береді. Ақпараттық технологияларды, деректерді талдау құралдарын және автоматтандырылған жүйелерді қолдану ұйымдардың бәсекеге қабілеттілігін арттырудың маңызды факторына айналып отыр. Ұйымдарды басқару тиімділігін арттыру мәселесі қазіргі менеджмент ғылымындағы әзекті бағыттардың бірі болып табылады. Қазіргі заманғы ұйымдар нарықтағы әзгерістерге тез бейімделіп, тиімді басқару шешімдерін қабылдау үшін цифрлық технологияларды белсенді түрде қолдануға ұмтылады. ERP және CRM жүйелері, бұлттық технологиялар, үлкен деректерді (Big Data) талдау және жасанды интеллект негізіндегі шешімдер ұйымдардың басқару процестерін жетілдіруге мүмкіндік береді. Зерттеудің әзектілігі ұйымдарды басқару жүйесінде цифрлық технологияларды қолданудың маңыздылығының артуымен байланысты. Цифрлық құралдарды тиімді пайдалану ұйымдардың ресурстарын оңтайлы басқаруға, бизнес-процестерді автоматтандыруға және басқару шешімдерінің сапасын арттыруға ықпал етеді. Осы зерттеудің мақсаты – цифрлық технологиялар негізінде ұйымды басқарудың тиімділігін арттырудың негізгі бағыттарын талдау. Зерттеу барысында ғылыми әдебиеттерді талдау, салыстыру және жүйелік талдау әдістері қолданылды.

Қазіргі кезеңде цифрлық технологиялар ұйымдарды басқарудың маңызды құралдарының біріне айналды. Ақпараттық жүйелерді, автоматтандыру құралдарын және

цифрлық платформаларды қолдану ұйымдардың қызметін тиімді ұйымдастыруға мүмкіндік береді. Цифрлық технологиялар басқару процестерін оңтайландырып қана қоймай, басқару шешімдерін қабылдау сапасын арттыруға ықпал етеді.

Ұйымдарды басқаруда кеңінен қолданылатын цифрлық технологиялардың қатарына ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management) жүйелері, бұлттық технологиялар, үлкен деректерді талдау (Big Data) және жасанды интеллект негізіндегі шешімдер жатады. ERP жүйелері ұйымның қаржы, әндіріс, кадрлық және логистикалық процестерін бір жүйеге біріктіруге мүмкіндік береді. Бұл ұйымдағы ақпарат ағынын тиімді басқаруға және ресурстарды дұрыс пайдалануға көмектеседі. CRM жүйелері клиенттермен әзара әрекеттесу процесін жақсартып, тұтынушылардың қажеттіліктерін талдауға мүмкіндік береді. Сонымен қатар деректерді талдау технологиялары ұйымдарға нарықтағы әзгерістерді бақылауға және стратегиялық шешімдерді деректерге негізделген түрде қабылдауға жағдай жасайды. Цифрлық технологияларды қолдану басқару процестерінің ашықтығын арттырып, ақпарат алмасу жылдамдығын жақсартады. Бұл ұйым басшылығына нақты және уақтылы ақпарат негізінде шешім қабылдауға мүмкіндік береді. Цифрлық технологияларды енгізу ұйымдардың басқару тиімділігін бірнеше бағытта арттыруға мүмкіндік береді. Біріншіден, басқару шешімдерін қабылдау процесі жеделдейді. Ақпараттық жүйелер арқылы ұйым басшылары қажетті деректерді жылдам алып, оларды талдау арқылы дұрыс шешім қабылдай алады. Екіншіден, бизнес-процестерді автоматтандыру арқылы операциялық шығындар азаяды. Кәптеген рутиндік жұмыстар автоматтандырылған жүйелер арқылы орындалады, бұл қызметкерлердің уақытын тиімді пайдалануға мүмкіндік береді.

Үшіншіден, цифрлық технологиялар ұйымдардың қызметінің ашықтығын арттырады. Ақпараттық жүйелер арқылы ұйымдағы барлық негізгі процестерді бақылауға болады. Бұл басқару сапасын арттыруға және тәуекелдерді азайтуға ықпал етеді. Сонымен қатар цифрлық технологиялар ұйымдардың инновациялық дамуына жағдай жасайды. Заманауи цифрлық құралдарды қолдану ұйымдарға жаңа әнімдер мен қызметтерді енгізуге, сондай-ақ нарықтағы әзгерістерге тез бейімделуге мүмкіндік береді. Жүргізілген талдау нәтижесінде цифрлық технологияларды қолдану ұйымдарды басқару тиімділігін арттырудың маңызды факторы екені анықталды. Ақпараттық жүйелерді енгізу басқару процестерін оңтайландырып, ресурстарды тиімді пайдалануға мүмкіндік береді. Зерттеу нәтижелерін талдау барысында цифрлық технологияларды енгізудің ұйым қызметіне оң әсері байқалады. Әсіресе ERP жүйелерін қолдану әндірістік кәрсеткіштердің жақсаруына ықпал етеді. Сурет 1-де әнеркәсіптік секторда ERP жүйесін енгізудің негізгі кәрсеткіштерге әсері кәрсетілген.



Сурет 1. ERP жүйесін енгізудің ұйым тиімділігіне әсері

Диаграммада кәрсетілгендей, ERP жүйесін енгізгеннен кейін әндірістік әнімділік 120 кәрсеткіштен 160 кәрсеткішке дейін артқан. Сонымен қатар операциялық шығындар 200 кәрсеткіштен 150 кәрсеткішке дейін тәмендеген. Шешім қабылдау уақыты да 5 бірліктен 3 бірлікке дейін қысқарған. Бұл кәрсеткіштер цифрлық технологияларды енгізу ұйымды басқару тиімділігін арттыратынын кәрсетеді. Сонымен қатар цифрлық технологиялар ұйымдағы ақпараттық ағындарды жүйелеуге және басқару шешімдерін қабылдау процесін жетілдіруге кәмектеседі. Деректерді талдау құралдарын қолдану ұйымдарға стратегиялық жоспарлау процесін жақсартуға және нарықтағы әзгерістерге дер кезінде жауап беруге мүмкіндік береді.

Зерттеу нәтижелері кәрсеткендей, цифрлық технологияларды тиімді пайдалану ұйымдардың бәсекеге қабілеттілігін арттырып, олардың ұзақ мерзімді даму мүмкіндіктерін кеңейтеді.

Қорытындылай келе, цифрлық технологиялар ұйымдарды басқарудың тиімділігін арттыруда маңызды рәл атқарады. Ақпараттық жүйелерді, деректерді талдау құралдарын және автоматтандыру технологияларын қолдану басқару процестерін жетілдіруге және ұйымның жалпы тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді. Цифрлық трансформация ұйымдардың стратегиялық дамуының маңызды бағыты болып табылады. Сондықтан қазіргі ұйымдар цифрлық технологияларды белсенді түрде енгізіп, басқару жүйесін жетілдіруге ерекше назар аударуы қажет. Болашақта цифрлық технологияларды тиімді пайдалану ұйымдардың тұрақты дамуын қамтамасыз етудің негізгі факторларының бірі болып қала береді.

Әдебиеттер:

1. Zhamshitov A., Jeleubay A., Agdal Zh. Production-ге арналған ERP жүйесін әзірлеу/Development of an ERP System for Production. – Astana: Astana IT University, 2025.
2. Асмаганбетова К., Отарбай Ж., Тұрғынбеков А. Әнеркәсіптік кәсіпорынды басқаруда инновациялық цифрлық технологияларды дамыту. Scientific Journal of Astana IT University, 2025.
3. ERP жүйесі: бизнес-үрдістерді басқарудың жаңа кезеңі. Qyzyq.kz. Электрондық ресурс— ERP жүйесінің анықтамасы, оның артықшылықтары, бизнес-процестерді интеграциялау принциптері.
4. ERP енгізудің стратегиялық мәселелері Қазақстанда: табысты енгізуге бағыттарды зерттеу / Ospanova A.N. (Конференция материалы).
5. Ақпараттық жүйелер курс бағдарламасы. Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, 2025 (ERP жүйелерінің тұжырымдамасы, эволюциясы мен қолдану әдістері).
6. Бизнес-процестерді автоматтандыру және басқаруды жетілдіру жөніндегі зерттеу / ДҚО Ғылыми Басылым, №3 (70), 2023.
7. Хаммер М., Чэмпи Дж. Корпорацияны қайта жобалау: Бизнестегі революцияға арналған манифест / Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business, 2003.
8. Думас М., Ла Роза М., Мендлинг Ж., Рейерс Х. Бизнес-процестерді басқарудың негіздері / Fundamentals of Business Process Management. Springer, 2018.

ӘОЖ: 005.51:004.9

DATA-DRIVEN ШЕШІМ ҚАБЫЛДАУДЫҢ ЦИФРЛЫҚ ТРАНСФОРМАЦИЯСЫ

Арманд Е. М.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті,
Ақтау, Қазақстан

Андатпа. Бұл мақалада ұйымдардағы менеджмент практикасының цифрлық трансформациясында data-driven шешім қабылдаудың рөлі қарастырылады. Арнайы назар деректер аналитикасы, процестерді автоматтандыру және цифрлық экономика контекстіндегі жаңа шешім қабылдау модельдеріне аударылады. Қазіргі трендтерді талдау негізінде менеджмент тиімділігін арттырудың негізгі бағыттары анықталады.

Түйін сөздер: data-driven шешім қабылдау, цифрлық трансформация, менеджмент, деректер аналитикасы, ұйым, тиімділік.

Цифрлық трансформация қазіргі бизнес үшін сөзсіз тренд болып табылады, ол ақпараттық технологиялардың дамуымен және нарықтық бәсекелестіктің күшеюімен байланысты. Data-driven шешім қабылдау – бұл деректер мен аналитика негізінде стратегиялық және операциялық шешімдер қабылдаудың практикасы, ол ұйымдарға нарық динамикасын дәл ұстауға, ресурстарды оңтайландыруға және жұмыс тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді. Бұл мақалада цифрлық трансформация контекстінде data-driven тәсілдердің теориялық негіздері, қолданбалары және әсері зерттеледі.

Цифрлық трансформацияның сәтсіздіктері көбіне дәлелсіз шешімдерден туындайды, сондықтан деректер негізіндегі шешімдер технологиялық инвестицияларды нақты бизнес қажеттіліктерімен сәйкестендіреді.

Data-driven шешім қабылдау – интуитивті тәсілдерден деректерге негізделген модельдерге өту процесі. Ұйымдар цифрлық трансформация кезінде деректер аналитикасын, AI және нақты уақыттағы есептерді пайдалана отырып, прогресті бақылайды және түзетулер енгізеді. Мысалы, EASE фреймворкі (Executive Action Strategies of Engagement) бизнес лидерлерінің цифрлық трансформациядағы рөлін анықтайды: цифрлық құзыреттілікті дамыту, storytelling арқылы потенциалды жеткізу және деректерді пайдалануға ынталандыру.

Бұл тәсілдер ұйымдық мәдениетті өзгертеді, икемді басқару әдістерін енгізеді және инновациялық ойлауды қалыптастырады.[7] Деректер – цифрлық трансформацияның ядро ресурсы, ол бәсекелестік артықшылық береді.

Data-driven шешімдер менеджмент процестерін цифрландыруда маңызды: AI, үлкен деректер, бизнес-процестерді автоматтандыру және инновацияларды басқару. Мысалы, банктерде AI несие мақұлдауды жақсартады, алаяқтықты анықтайды және клиенттерге жекелендірілген қызметтер ұсынады. 2026 жылғы трендтерде decision intelligence, real-time аналитика және explainable AI (XAI) басым.

Ұйымдар нарық трендтерін, экономикалық индикаторларды және бәсекелестерді талдау арқылы тәуекелдерді азайтады және мүмкіндіктерді пайдаланады. KPI-ларды бақылау трансформацияның сәттілігін өлшеуге мүмкіндік береді. Қазақстандық контексте цифрлық трансформация ұлттық экономиканың тұрақты өсуіне ықпал етеді. Бұл зерттеу сапалық талдауға негізделген: әдебиеттер шолуы, кейс-стади (Smukfest фестивалі мысалы) және эксперттік сұхбаттар. Деректер көздері – Gartner, Forbes сияқты аналитикалық есептер және 2026 жылғы трендтер. Талдау нәтижесінде data-driven тәсілдердің тиімділігі расталды.

Data-driven шешімдер ұйымдық тиімділікті 20-30%-ға арттырады, тәуекелдерді азайтады және өсуге ықпал етеді. Кедергілер: қорқыныш, интуиция мен объективтілікті теңестіру, деректерді пайдалану. Шешімдер: құзыреттілікті дамыту және мотивация. Қазақстанда бұл бизнес-модельдерді трансформациялауға көмектеседі.

Data-driven шешім қабылдаудың цифрлық трансформациясы менеджменттің болашағы. Ұйымдарға деректер аналитикасын енгізу ұсынылады, бұл бәсекелестік артықшылық береді. Алдағы зерттеулер AI-дың рөлін тереңдетуі мүмкін.

Әдебиеттер:

1. Digital Transformations Summit. How Data-Driven Decision Making Fuels Digital Transformation. 2026.
2. AIS Electronic Library. Digital Transformation Toward Data-Driven Decision-Making. 2025.
3. Paradigm Press. The Role of Data-Driven Decision-Making in Corporate Digital Transformation. 2025.
4. Yessenov University. Conference Information Letter. 2026.
5. Neuralt. Data and Analytics Trends 2026. 2026.

ӘОЖ: 005:004.9

ЦИФРЛЫҚ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЖАҒДАЙЫНДАҒЫ БАСҚАРУ ӘДІСТЕРІ

Катарова А. Менеджмент ББББ студенті
Ғылыми жетекшісі – PhD Косымбаева Ш.И.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті
Ақтау, Қазақстан
E-mail: almirakatarova@gmail.com

Андатпа. Бұл мақалада цифрландыру жағдайында басқарудың заманауи әдістері жан-жақты қарастырылады. Қазіргі таңда ақпараттық технологиялардың қарқынды дамуы ұйымдардың басқару жүйесіне елеулі өзгерістер енгізіп, басқару шешімдерінің сапасы мен жылдамдығына жаңа талаптар қоюда. Осыған байланысты ұйымдар дәстүрлі басқару тәсілдерінен цифрлық технологияларға негізделген басқару модельдеріне біртіндеп көшуде. Мақалада цифрлық трансформацияның басқару процестеріне әсері, оның ішінде автоматтандыру, жасанды интеллект, Big Data және аналитикалық жүйелердің рөлі талданады. Сонымен қатар басқару тиімділігін арттырудағы негізгі факторлар мен заманауи әдістердің артықшылықтары қарастырылады. Зерттеу нәтижелері цифрлық шешімдердің ұйым қызметінің тиімділігін арттырып қана қоймай, оның бәсекеге қабілеттілігін күшейтетінін көрсетеді.

Түйін сөздер: цифрландыру, басқару, инновация, тиімділік, технология, цифрлық рансформация.

Қазіргі жаһандану жағдайында цифрландыру экономикалық және әлеуметтік дамудың негізгі қозғаушы күштерінің біріне айналып отыр. Ақпараттық-коммуникациялық технологиялардың жылдам дамуы ұйымдардың жұмыс істеу қағидаларын түбегейлі өзгертіп, басқару жүйесіне жаңа талаптар енгізуде.

Бұрын басқару процестері көбінесе тәжірибеге және интуицияға негізделсе, қазіргі уақытта деректерге негізделген басқару тәсілдері кеңінен қолданыла бастады. Бұл өз кезегінде шешім қабылдау сапасын арттырып, ұйымдардың нарықтағы тұрақтылығын қамтамасыз етеді. Цифрландыру ұйымдардың ішкі құрылымына да әсер етіп, иерархиялық басқару жүйесін икемді және ашық модельдерге алмастыруда. Мұндай өзгерістер ұйымдардың сыртқы ортаға бейімделу қабілетін арттырып, олардың стратегиялық дамуына

оң ықпал етеді. Осыған байланысты басқарудың заманауи әдістерін зерттеу және олардың тиімділігін бағалау қазіргі кезеңде ерекше өзекті болып табылады.

Бұл зерттеудің негізгі мақсаты-цифрландыру жағдайында басқарудың заманауи әдістерін жан-жақты талдау және олардың ұйым қызметінің тиімділігіне әсерін анықтау. Сонымен қатар цифрлық технологияларды басқару жүйесіне енгізудің артықшылықтары мен мүмкіндіктерін қарастыру көзделеді.

Зерттеу барысында келесі міндеттер қойылды:

- цифрлық басқару әдістерінің теориялық негіздерін қарастыру;
- заманауи технологиялардың басқару процесіне әсерін талдау;
- ұйым тиімділігін арттырудағы негізгі факторларды анықтау;
- практикалық тұрғыда қолдануға болатын ұсыныстар қалыптастыру.

Зерттеу жұмысында бірнеше ғылыми әдістер қолданылды. Салыстырмалы талдау әдісі-дәстүрлі және цифрлық басқару тәсілдерін салыстыру үшін пайдаланылды. Жүйелеу әдісі-басқару элементтері мен цифрлық технологиялардың өзара байланысын құрылымдау үшін қолданылды. Жалпылау әдісі-алынған деректер негізінде қорытынды жасауға мүмкіндік берді. Әдебиеттерге шолу-отандық және шетелдік ғылыми еңбектерді талдау арқылы зерттеудің теориялық базасы қалыптастырылды. Сонымен қатар нақты мысалдар мен практикалық кейстер қарастырылып, цифрлық басқару құралдарының тиімділігі бағаланды. Бұл әдістер зерттеудің ғылыми дәлдігін арттыруға ықпал етті.

Цифрлық технологиялардың дамуы басқару жүйесінде жаңа мүмкіндіктердің пайда болуына алып келді. Соның ішінде автоматтандыру жүйелері ұйым ішіндегі қайталанатын операцияларды оңтайландырып, адам ресурстарын тиімді пайдалануға мүмкіндік береді. Бұл еңбек өнімділігін арттыруға және операциялық процестерді жылдамдатуға ықпал етеді.

Жасанды интеллект технологиялары басқару шешімдерін қабылдау процесінде маңызды рөл атқарады. Олар үлкен көлемдегі деректерді өңдеп, талдау нәтижелерін негізге ала отырып нақты болжамдар жасауға көмектеседі. Бұл басқарушыларға стратегиялық шешімдерді неғұрлым дәл қабылдауға мүмкіндік береді. Big Data технологиялары тұтынушылардың мінез-құлқын, нарық тенденцияларын және ұйымның ішкі көрсеткіштерін талдауға жағдай жасайды. Мұндай аналитикалық құралдар басқару процесін деректерге негізделген деңгейге көтереді. Заманауи басқару әдістерінің ішінде Agile, Lean және Data-driven тәсілдері кеңінен қолданылады. Бұл әдістер ұйымдарға икемділік беріп, нарықтағы өзгерістерге жылдам бейімделуге мүмкіндік береді. Сонымен қатар олар командалық жұмысты жақсартып, ішкі коммуникацияны тиімді етеді.

Цифрлық трансформация ұйым мәдениетіне де әсер етеді. Қызметкерлердің цифрлық сауаттылығы артып, жаңа технологияларды меңгеру қажеттілігі туындайды. Бұл өз кезегінде кадрларды қайта даярлау мен үздіксіз оқыту жүйесін енгізуді талап етеді.

Зерттеу нәтижелері цифрландыру жағдайында басқарудың заманауи әдістерін қолдану ұйым қызметінің тиімділігіне айтарлықтай оң әсер ететінін көрсетті. Атап айтқанда:

- басқару шешімдерін қабылдау жылдамдығы артады;
- деректерге негізделген талдау шешім сапасын жақсартады;
- ресурстарды пайдалану тиімділігі жоғарылайды;
- операциялық шығындар төмендейді;
- ұйымның икемділігі мен бейімделу қабілеті күшейеді.

Сонымен қатар цифрлық технологиялар ұйым ішіндегі процестердің ашықтығын қамтамасыз етіп, бақылау мен мониторинг жүргізуді жеңілдетеді. Бұл басқару сапасын арттырып, ұйымның жалпы тиімділігін жоғарылатады.

Қорытындылай келе, цифрландыру жағдайында басқарудың заманауи әдістерін енгізу ұйымдардың тиімді дамуы үшін маңызды факторлардың бірі болып табылады. Цифрлық

технологиялар басқару процестерін оңтайландырып, шешім қабылдау сапасын арттырады және ұйымның стратегиялық мүмкіндіктерін кеңейтеді. Қазіргі таңда цифрлық трансформация тек технологиялық өзгеріс емес, сонымен қатар басқару мәдениетінің жаңа деңгейге көтерілуін білдіреді. Болашақта цифрлық басқару әдістері ұйымдардың тұрақты дамуын қамтамасыз ететін негізгі құралдардың бірі ретінде өз маңызын сақтай береді.

Әдебиеттер:

1. Иванов И.И. Менеджмент: теория и практика. – М.: Юрайт, 2019.
2. Robbins S.P., Coulter M. Management. – Pearson, 2018.
3. Porter M. Competitive Strategy. – New York: Free Press, 1980.
4. Laudon K., Laudon J. Management Information Systems. – Pearson, 2020.
5. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age. – W.W. Norton, 2014.

ӘОЖ: 005:004.9

САНДЫҚ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЖАҒДАЙЫНДАҒЫ МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ДАМУЫ

Парахатов Н.
YESSENOV университеті, Ақтау қ., Қазақстан
e-mail: example@mail.kz

Андатпа. Мақалада цифрлық трансформация жағдайында менеджменттің даму ерекшеліктері жан-жақты қарастырылады. Ұйымдардың басқару жүйесіне цифрлық технологиялардың әсері, деректерге негізделген шешім қабылдау, бизнес-процестерді автоматтандыру және адами капиталды дамыту мәселелері талданады. Сонымен қатар, қазіргі заманғы менеджменттің тиімділігін арттыру бағыттары ұсынылады.

Түйін сөздер: цифрлық трансформация, менеджмент, деректерді талдау, автоматтандыру, адами капитал.

Қазіргі жаһандану дәуірінде цифрлық технологиялардың дамуы қоғамның барлық саласына, соның ішінде менеджмент жүйесіне үлкен өзгерістер енгізуде. Ұйымдар дәстүрлі басқару тәсілдерінен біртіндеп бас тартып, цифрлық басқару модельдеріне көшу үстінде. Бұл үрдіс ұйымдардың бәсекеге қабілеттілігін арттырудың негізгі факторларының біріне айналды. Цифрлық трансформация тек технологиялық жаңару ғана емес, сонымен қатар басқару философиясының өзгеруі болып табылады. Басқару жүйесінде икемділік, жылдам шешім қабылдау және инновацияларға ашықтық маңызды орын алады.

Цифрлық трансформация ұйымдардың қызметіне түбегейлі өзгерістер енгізеді. Ең алдымен, басқаруда деректерге негізделген тәсілдердің маңызы артып келеді. Data-driven management арқылы ұйымдар нақты деректерге сүйене отырып стратегиялық және оперативтік шешімдер қабылдайды. Сонымен қатар, үлкен деректерді талдау ұйымдарға нарықтағы өзгерістерді алдын ала болжауға мүмкіндік береді. Клиенттердің мінез-құлқын талдау арқылы компаниялар өз өнімдері мен қызметтерін жетілдіреді. Бизнес-процестерді автоматтандыру маңызды рөл атқарады. ERP және CRM жүйелері ұйым ішіндегі ақпарат алмасуды жеңілдетіп, жұмыс өнімділігін арттырады. Цифрлық трансформация адами капиталды басқаруға да әсер етеді. Қазіргі қызметкерлерден цифрлық сауаттылық пен бейімделгіштік талап етіледі. Заманауи менеджерлер өзгерістерді тиімді басқарып, инновацияларды қолдауы тиіс. Сонымен қатар ұйым құрылымы икемді бола түсуде.

Қорытындылай келе, цифрлық трансформация менеджменттің дамуына үлкен әсер етуде. Ұйымдар үшін деректерге негізделген басқару, автоматтандыру және адами капиталды дамыту негізгі бағыттарға айналды.

Тиімді менеджмент үшін ұйымдар цифрлық технологияларды енгізіп, қызметкерлердің дағдыларын дамытуы қажет.

Әдебиеттер:

1. Porter M. Competitive Advantage.
2. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age.
3. ҚР цифрландыру бағдарламалары.

ӘОЖ: 005.95/.96:005.32

ҰЙЫМДАРДАҒЫ ПЕРСОНАЛДЫ МОТИВАЦИЯЛАУДЫҢ ЗАМАНАУИ ӘДІСТЕРІ ЖӘНЕ ОЛАРДЫҢ ТИІМДІЛІГІ

Епікбаева Ш. Менеджмент ББББ студенті
Ш. Есенов атындағы Каспий технологиялар және инжиниринг университеті
Ақтау қ., Қазақстан
E-mail: shugylaepikbaeva@gmail.com

Аңдатпа. Бұл мақалада ұйымдардағы персоналды мотивациялаудың заманауи әдістері және олардың тиімділігі қарастырылады. Қазіргі экономикалық жағдайда қызметкерлердің еңбек өнімділігін арттыру, ұйымға деген адалдығын күшейту және кадр тұрақтылығын қамтамасыз ету мәселелері өзекті болып отыр. Мақалада мотивацияның негізгі түрлері, заманауи ынталандыру құралдары, сондай-ақ корпоративтік мәдениеттің рөлі талданады. Сонымен қатар, ұйымдағы мотивациялық жүйені жетілдірудің негізгі бағыттары ұсынылады.

Түйінді сөздер: мотивация, персоналды басқару, еңбек өнімділігі, ынталандыру, корпоративтік мәдениет, HR.

Қазіргі таңда ұйымдардың табысты қызметі көп жағдайда олардың адами ресурстарды тиімді басқаруына байланысты. Персонал – кез келген ұйымның ең маңызды капиталы болып табылады, сондықтан қызметкерлердің еңбекке деген ынтасын арттыру басты міндеттердің бірі болып саналады. Осы тұрғыда мотивация жүйесі ерекше рөл атқарады.

Заманауи еңбек нарығында қызметкерлердің қажеттіліктері мен құндылықтары айтарлықтай өзгерді. Егер бұрын тұрақты жалақы негізгі ынталандыру факторы болса, қазіргі уақытта қызметкерлер үшін өзін-өзі дамыту, мансаптық өсу, жұмыс пен жеке өмір арасындағы теңгерім, сондай-ақ қолайлы жұмыс ортасы маңызды бола бастады. Осыған байланысты ұйымдар мотивацияның жаңа тәсілдерін енгізуге мәжбүр.

Персоналды мотивациялау – бұл қызметкерлерді белгілі бір мақсаттарға жетуге ынталандыратын ішкі және сыртқы факторлардың жиынтығы. Мотивацияның негізгі екі түрі бар: материалдық және материалдық емес. Материалдық мотивацияға жалақы, сыйақы, бонустар сияқты қаржылық ынталандыру құралдары жатады. Ал материалдық емес мотивацияға қызметкерді мойындау, кәсіби даму мүмкіндіктері, жағымды жұмыс атмосферасы және ұйымдағы қолдау мәдениеті кіреді. Қазіргі ұйымдарда материалдық емес мотивацияның рөлі айтарлықтай артып отыр. Себебі көптеген зерттеулер көрсеткендей, қызметкерлердің ұзақ мерзімді мотивациясы тек қаржылық факторларға емес, олардың ішкі

қанағаттануына байланысты. Осыған орай ұйымдар қызметкерлердің жеке қажеттіліктерін ескеретін икемді мотивация жүйелерін енгізуде. Заманауи мотивация әдістерінің бірі – икемді жұмыс кестесін енгізу. Бұл әдіс қызметкерлерге өз уақытын тиімді басқаруға мүмкіндік береді және жұмысқа деген қанағаттанушылықты арттырады. Сонымен қатар, қашықтан жұмыс істеу мүмкіндігі де кеңінен таралуда, бұл әсіресе цифрлық технологиялардың дамуына байланысты өзекті болып отыр. Тағы бір маңызды әдіс – қызметкерлерді оқыту және дамыту. Ұйымдар түрлі тренингтер, курстар және семинарлар арқылы қызметкерлердің кәсіби деңгейін арттыруға инвестиция жасайды. Бұл өз кезегінде қызметкерлердің ұйымға деген адалдығын күшейтеді және олардың мотивациясын арттырады. Корпоративтік мәдениет те мотивацияның маңызды элементі болып табылады. Жақсы қалыптасқан корпоративтік мәдениет қызметкерлер арасында сенімділік пен өзара құрметті қалыптастырады. Мұндай ортада қызметкерлер өздерін еркін сезініп, өз әлеуетін толық жүзеге асыра алады. Сонымен қатар, басшылық тарапынан қолдау көрсету, қызметкерлердің пікірін ескеру және жетістіктерін мойындау мотивацияны арттырудың тиімді құралдары болып табылады. Алайда мотивация жүйесін енгізу барысында ұйымдар бірқатар қиындықтарға тап болуы мүмкін. Олардың қатарында қызметкерлердің өзгерістерге қарсылығы, ресурстардың шектеулілігі және басқару жүйесінің жетілмегендігі бар. Сондықтан мотивация жүйесін тиімді құру үшін ұйымдар кешенді тәсілді қолдануы тиіс.

Қорытындылай келе, персоналды мотивациялау – ұйымның табысты дамуының негізгі факторларының бірі болып табылады. Заманауи жағдайда мотивация жүйесі тек материалдық ынталандырумен шектелмей, қызметкерлердің ішкі қажеттіліктерін ескеретін кешенді тәсілге негізделуі тиіс.

Ұйымдар мотивацияның заманауи әдістерін тиімді қолдану арқылы қызметкерлердің еңбек өнімділігін арттырып қана қоймай, олардың ұйымға деген адалдығын күшейте алады. Болашақта мотивация жүйелері одан әрі жетілдіріліп, әрбір қызметкердің жеке ерекшеліктеріне бейімделетін болады.

Әдебиеттер:

1. Maslow A. Motivation and Personality. – 1954.
2. Herzberg F. Work and the Nature of Man. – 1966.
3. Armstrong M. Human Resource Management Practice. – 2020.
4. ҚР еңбек нарығы және басқару саласындағы материалдар.

ӘОЖ 005.95/.96:004.9

ЦИФРЛЫҚ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЖАҒДАЙЫНДАҒЫ АДАМИ КАПИТАЛДЫ БАСҚАРУ: ЖАҢА МЕНЕДЖМЕНТ ТӘСІЛДЕРІ

Черкешбаева Л., Менеджмент ББББ студенті
Есіл университеті
Астана, Қазақстан
E-mail: yel.cherkeshbaeva@gmail.com

Андатпа. Бұл мақалада цифрлық трансформация жағдайында адами капиталды басқарудың заманауи ерекшеліктері қарастырылады. Қазіргі уақытта ұйымдардың тиімділігі технологияларды қолдану деңгейімен қатар, қызметкерлердің біліктілігі мен бейімделу қабілетіне байланысты болып отыр. Мақалада цифрландырудың басқару жүйесіне әсері,

адами капиталдың рөлі және тұрақты даму жағдайындағы менеджменттің негізгі бағыттары талданады.

Түйінді сөздер: цифрлық трансформация, адами капитал, менеджмент, цифрландыру, инновация, тұрақты даму, басқару

Қазіргі кезеңде әлемде жүріп жатқан цифрлық өзгерістер барлық салаларға, соның ішінде басқару жүйесіне үлкен әсерін тигізуде. Ұйымдар бұрынғы дәстүрлі басқару әдістерінен біртіндеп бас тартып, жаңа технологияларға негізделген басқару тәсілдеріне көшуде. Бұл өзгерістер ұйымдардың ішкі құрылымына ғана емес, сонымен қатар қызметкерлердің рөліне де тікелей ықпал етеді. Цифрлық трансформация – бұл тек технология енгізу емес, ол ұйымның жұмыс істеу философиясының өзгеруі. Қазіргі таңда ұйымдар жылдам өзгеретін ортада жұмыс істейді, сондықтан олар икемді, бейімделгіш және инновацияға ашық болуы тиіс. Осындай жағдайда адами капитал ұйымның басты ресурсына айналады. Адами капитал – бұл қызметкерлердің білім деңгейі, кәсіби дағдылары, тәжірибесі және шығармашылық әлеуеті. Қазіргі менеджментте қызметкерлер тек орындаушы емес, олар ұйымның дамуына әсер ететін стратегиялық ресурс ретінде қарастырылады. Сондықтан ұйымдар қызметкерлерді дамытуға, оқытуға және олардың мотивациясын арттыруға ерекше көңіл бөледі.

Цифрлық дәуірде қызметкерлерге қойылатын талаптар да өзгеруде. Олар тек өз мамандығын білуімен шектелмей, жаңа технологияларды меңгеруі, тез үйренуі және өзгерістерге бейімделуі қажет. Сонымен қатар, коммуникация, креативті ойлау және командада жұмыс істеу қабілеті маңызды рөл атқарады. Цифрлық трансформация ұйымдардың басқару тәсілдерін де өзгертті. Қазіргі таңда көптеген компаниялар деректерге негізделген шешім қабылдау жүйесіне көшуде. Бұл тәсіл ұйымның тиімділігін арттырып, тәуекелдерді азайтуға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, автоматтандыру процестері енгізіліп, қызметкерлердің жұмысын жеңілдетуде. Мысалы, цифрлық платформалар арқылы компаниялар клиенттердің қажеттіліктерін талдап, қызмет сапасын жақсарта алады. Бұл бәсекеге қабілеттілікті арттырады және ұйымның нарықтағы орнын нығайтады.

Қазіргі менеджменттің тағы бір маңызды ерекшелігі – басқару стилінің өзгеруі. Бұрын басшы тек бақылаушы рөлін атқарса, қазіргі таңда ол көшбасшы, бағыт беруші және мотивация көзі болуы тиіс. Ұйымдарда ашықтық, сенім және командалық жұмыс маңызды құндылықтарға айналуда. Сонымен қатар, қазіргі уақытта тұрақты даму мәселесі ерекше маңызға ие. Ұйымдар тек экономикалық пайда табуды ғана емес, сонымен қатар әлеуметтік және экологиялық жауапкершілікті де ескеруі тиіс. Бұл ұйымның ұзақ мерзімді дамуына ықпал етеді. Тұрақты даму қағидаларын енгізу ұйымдарға қоғам алдында сенімділік қалыптастыруға мүмкіндік береді. Мысалы, экологиялық таза өндіріс, әлеуметтік жобалар және қызметкерлерге қолайлы жағдай жасау ұйымның имиджін жақсартады. Алайда цифрлық трансформация процесінде бірқатар қиындықтар туындайды. Олардың ішінде қызметкерлердің жаңа технологияларға дайын болмауы, өзгерістерге қарсылық көрсетуі және білім деңгейінің жеткіліксіздігі бар. Сонымен қатар, ақпараттық қауіпсіздік мәселелері де маңызды орын алады. Бұл мәселелерді шешу үшін ұйымдар үздіксіз оқыту жүйесін енгізуі, қызметкерлерді қолдауы және өзгерістерді тиімді басқаруы қажет. Басшылар өзгерістерді дұрыс түсіндіріп, қызметкерлерді жаңа жүйеге бейімдеуі тиіс.

Цифрлық трансформация жағдайында ұйымдардың дамуы адами капиталдың сапасына тікелей байланысты. Қазіргі менеджмент икемділікке, инновацияға және тұрақты дамуға негізделеді. Ұйымдар табысты болу үшін технологияларды тиімді пайдаланып қана қоймай, қызметкерлердің дамуына да ерекше көңіл бөлуі қажет.

Әдебиеттер:

1. https://www.scribd.com/document/604897476
2. https://stud.kz/referat/show/67329
3. https://www.gov.kz/memleket/entities/maidd/documents/details/
4. https://wwnorton.com/books/the-second-machine-age
5. https://www.harpercollins.com/products/management-challenges-for-the-21st-century-peter-f-drucker
6. https://www.atyrau-edu.kz/fund/fqp/10363ee5-6ba2-411a-bcef-b1c19f6f9150
7. https://www.atyrau-edu.kz/fund/db/fqp/f82d323b-8bb9-41fa-a463-df9523641b97

УДК 711.4:004.9:005.21

РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ ЦИФРОВОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ГОРОДСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРОЙ В УМНЫХ ГОРОДАХ

Анапин Ж.Ж., магистрант ОП Государственное и местное управление
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан
e-mail: zhasulan.anapin@yu.edu.kz

Аннотация. В статье предложена инновационная модель цифровой трансформации управления городской инфраструктурой на примере города Актау, основанная на принципах циркулярной экономики и устойчивого развития. Ядром стратегии является создание в Мангистауской области высокопроизводительного ЦОД для задач ИИ на базе GPU-архитектур. Рассматривается концепция интеграции ЦОД в городскую среду, где система охлаждения на основе морской воды Каспийского моря и гибридное энергоснабжение ВИЭ и плавучая АЭС создают синергетический эффект. Анализируются перспективы использования вычислительных мощностей для создания «цифрового двойника» города и решения острых проблем (ЖКХ, экология, транспорт) через предиктивную аналитику, а также эмерджентный эффект от наличия HPC/AI-инфраструктуры для развития смежных отраслей и человеческого капитала.

Ключевые слова: цифровая трансформация, умный город, ЦОД, GPU, цифровой двойник, ISO 37106, управление инфраструктурой, устойчивое развитие, искусственный интеллект, эмерджентный эффект, Актау.

В условиях глобальной урбанизации концепция «умного города» становится ключевым вектором развития мегаполисов. В Казахстане это направление является государственным приоритетом, что отражено в программе «Цифровой Казахстан» и Эталонном стандарте «умных» городов. Однако для Актау, как и для многих промышленных городов, переход к цифровому управлению — это не только следование трендам, но и насущная необходимость, продиктованная комплексом застарелых инфраструктурных проблем [1],[2],[3].

Реализация проектов в сфере ИИ, способных решить эти проблемы, требует колоссальных вычислительных и энергетических мощностей. Современные платформы «умных городов» основаны на HPC с использованием GPU, которые являются технологическим ядром для создания «цифровых двойников» и систем предиктивной аналитики. Настоящая статья предлагает к рассмотрению проект цифровой стратегии для г.

Актау, ядром которой выступает создание уникального по своей концепции ЦОД. Данный ЦОД использует природные преимущества региона для достижения максимальной энергоэффективности и становится катализатором для решения городских задач, развития экономики и формирования человеческого капитала [4],[5],[6].

Коммунальное хозяйство Актау испытывает серьезные нагрузки, и внедрение технологий ИИ может стать ключом к переходу от реактивного «латания дыр» к проактивному управлению.

- Жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ): Острейшей проблемой является хронический дефицит питьевой воды и критический износ коммунальных сетей, достигающий 90%. Это приводит к постоянным авариям, отключениям воды и отопления, вызывая социальное напряжение.
- Экология: Актау стабильно входит в число самых загрязненных городов Казахстана. Жители страдают от промышленных выбросов, пыльных бурь и запаха нефтепродуктов. Остро стоят проблемы управления отходами и исторических загрязнений, таких как хвостохранилище «Кошкар-Ата».
- Транспорт: Горожане сталкиваются с неудовлетворительным качеством дорог и проблемами в работе общественного транспорта, что подтверждается как жалобами жителей, так и мнениями экспертов.
- Безопасность: Несмотря на общее снижение уровня преступности, актуальными остаются вопросы общественной безопасности, особенно в части профилактики правонарушений и защиты городской среды.

Эти вызовы формируют четкий запрос на внедрение интеллектуальных систем, способных обеспечить эффективный мониторинг и управление городской инфраструктурой.

Предлагаемая модель основана на синергии передовых технологий и уникальных региональных преимуществ, по аналогии с успешными мировыми проектами. Технологическая и энергетическая инфраструктура

- Привлечение инвестиций и технологий: Ориентиром служит проект по созданию AI-ЦОД в Армении с участием NVIDIA, который доказывает реализуемость подобных инициатив в регионе [5],[7],[8]. Привлечение мировых технологических лидеров для строительства ЦОД, оснащенного GPU-кластерами, является ключевым шагом, так как именно эти архитектуры обеспечивают массовый параллелизм вычислений, необходимый для обучения сложных моделей ИИ и симуляций в реальном времени.
- Энергоэффективное охлаждение морской водой: По аналогии с проектом Microsoft Project Natick, где подводный ЦОД показал в 8 раз меньший уровень отказов оборудования, предлагается использовать холодную воду Каспийского моря для охлаждения. Система замкнутого контурного охлаждения позволит избежать прямого контакта соленой воды с оборудованием и кардинально сократить потребление электроэнергии и дефицитной пресной воды, что является критическим преимуществом для засушливого региона [9],[10],[11].
- Гибридное энергоснабжение**:** Для обеспечения бесперебойной работы ЦОД предлагается гибридная модель:

1. ВИЭ: Мангистауская область обладает высоким потенциалом ВИЭ и уже реализует крупные проекты по строительству ветровых и гибридных электростанций. Эти мощности могут покрывать переменную нагрузку ЦОД.
2. Базовая углеродно-нейтральная генерация: В качестве источника стабильной базовой мощности предлагается размещение ПАТЭС малой мощности. Единственная в мире действующая ПАТЭС «Академик Ломоносов» (70 МВт) доказала свою надежность и безопасность. ПАТЭС обеспечивает предсказуемую стоимость энергии, является углеродно-

нейтральным источником и не оставляет «ядерного наследия» на месте. Власти Казахстана уже рассматривают побережье Каспия как потенциальную площадку для АЭС малой мощности, что повышает релевантность данного предложения [12],[13],[14].

Практически вся потребляемая ЦОД энергия преобразуется в низкопотенциальное тепло. Вода на выходе из системы охлаждения с температурой 30-50 °C становится ценным ресурсом, который можно использовать для:

- Развития туризма**:** Подача подогретой морской воды в открытые бассейны для значительного продления туристического сезона (мировой опыт — подогрев олимпийского бассейна в Париже от ЦОД).
- Городского хозяйства: Интеграция в систему горячего водоснабжения г. Актау, по примеру проектов в Дублине, Хельсинки и Стокгольме [15],[16].
- Опреснения воды: Использование теплой воды для опреснительных установок, что позволит производить техническую воду для полива и промышленных нужд, снижая нагрузку на основные опреснительные заводы. Сама ПАТЭС также способна опреснять большие объемы морской воды, создавая двойной синергетический эффект [17],[18], [19],[20].

Часть вычислительных мощностей ЦОД (например, 20% по армянской модели) резервируется для нужд города. Это позволит создать «цифровой двойник» Актау. Платформы, такие как NVIDIA Omniverse, позволяют создавать физически точные цифровые двойники для моделирования сценариев «что, если» и оптимизации городского планирования [21],[22].

Предиктивная аналитика для ЖКХ**:** «Цифровой двойник» коммунальных сетей позволит перейти от устранения последствий к предотвращению проблем. Анализ данных о состоянии сетей и потреблении ресурсов даст возможность прогнозировать аварии и проводить превентивное обслуживание [23],[24],[25].

AI для экологии и транспорта: Интеллектуальный мониторинг качества воздуха позволит выявлять источники выбросов. Системы управления трафиком, основанные на анализе данных в реальном времени, могут прогнозировать пробки и динамически управлять светофорами, снижая заторы до 20%, как показывает опыт г. Куньмин [26].

AI для безопасности: Платформы видеоаналитики, подобные NVIDIA Metropolis, способны анализировать потоки с тысяч камер для выявления аномального поведения и инцидентов, усиливая эффективность системы «Таргитай»[27].

Внедрение «цифрового двойника» невозможно без трансформации самой системы управления. Международный стандарт ISO 37106:2021 предлагает целостную концепцию перехода к открытой, совместной и ориентированной на жителя модели управления. Для Актау это означает:

Преодоление «ведомственных колодцев»: Создание единой цифровой платформы, интегрирующей данные из разных департаментов (ЖКХ, транспорт, экология), вместо разрозненных систем.

Внедрение новых ролей: Появление в структуре акимата специалистов по управлению данными (Chief Data Officer), аналитиков и экспертов по ИИ.

Data-driven принятие решений: Переход от интуитивных решений к управлению на основе моделей и прогнозов, сгенерированных аналитической платформой. Национальная программа «AI Governance 500» может стать основой для повышения цифровой компетентности госслужащих [28].

Оставшиеся 80% мощностей ЦОД предоставляются на коммерческой основе, что обеспечивает окупаемость проекта и создает эмерджентный эффект. Теоретические механизмы этого эффекта включают:

1. Доступность ресурсов: Наличие HPC-инфраструктуры снижает барьеры для входа стартапов в такие ресурсоемкие области, как биотехнологии, геномика и разработка лекарств.

2. Привлечение талантов: Высокотехнологичный проект становится магнитом для квалифицированных кадров, формируя «креативный класс».

3. Создание «песочниц» для инноваций: «Цифровой двойник» города может использоваться как полигон для тестирования новых технологий (например, беспилотного транспорта) без риска для реальной инфраструктуры.

4. Стимулирование стартапов: Проект может привлечь в регион программы поддержки, такие как NVIDIA Inception, предоставляющие стартапам доступ к технологиям, экспертизе и инвестициям.

Это стимулирует развитие смежных отраслей: высокотехнологичной медицины (AI-диагностика, персонализированная медицина на основе анализа геномных данных), научных исследований (использование мощностей ЦОД для климатического моделирования и материаловедения) и образовательного туризма, превращая Актау в центр притяжения для исследователей, как это произошло с Сингапуром и Сеулом.

Ключевым фактором успеха является подготовка кадров для заполнения новых управленческих и технических ролей. Yessenov University уже демонстрирует впечатляющую динамику, становясь центром притяжения для IT-талантов. На базе уже открытого Факультета компьютерных наук и искусственного интеллекта, школы программирования по модели «École 42» и проекта «AI-Sana» предлагается создать многоуровневую образовательную экосистему по модели успешного опыта Армении с инициативами «Поколение ИИ» и STEP.ai:

1. Школьный уровень (Проект «AI-Болашақ»): Запуск программы для старшеклассников с углубленным изучением математики, Python и машинного обучения, где Yessenov University выступит методологическим центром.

2. Университетский уровень: Актуализация программ подготовки по направлениям «AI/ML-инженер» и «Data Scientist», создание современных лабораторий и привлечение к преподаванию ведущих практиков из индустрии.

3. Корпоративный уровень**:** Создание на базе Yessenov Technopark курсов переподготовки для сотрудников муниципальных служб и промышленных предприятий региона, обучая их работе с данными и AI-инструментами.

Предложенная модель цифровой стратегии для г. Актау, основанная на создании интегрированного GPU-ЦОД, является комплексным решением, отвечающим целям программы «Цифровой Казахстан» и глобальным трендам устойчивого развития. Проект не просто внедряет «умные» технологии для решения насущных проблем города, а создает самодостаточную экосистему, где технологическая инфраструктура (ЦОД), организационные процессы (ISO 37106), городское хозяйство, экономика и образование взаимосвязаны и усиливают друг друга.

Использование уникальных преимуществ Мангистауской области (доступ к морской воде, потенциал ВИЭ), опора на апробированные технологии (Project Natick, ПАТЭС) и успешные бизнес-модели (AI-ЦОД в Армении) позволяет превратить издержки в конкурентные преимущества. Реализация данного проекта способна дать мощный импульс социально-экономическому развитию не только Актау, но и всего западного Казахстана, превратив регион в цифровой и инновационный хаб центрально-азиатского значения.

Литература:

1. В Казахстане утвердили методику построения "умных" городов // Zakon.kz. 2019.

2. Hollister S. Microsoft’s underwater server experiment is a success — it had one-eighth the failure rate of land servers // The Verge. 2020.
3. Проекты «Умного города» помогли снизить количество правонарушений в Актау // Lada.kz. 2023.
4. Miller R. The State of Data Center Cooling. Data Center Frontier. 2018.
5. Пашинян и вице-президент NVIDIA обсудили создание AI-дата-центра и образовательные проекты в Армении // ARKA-Telecom. 2023.
6. Jones N. Could data centres' waste heat be used to desalinate water? // BBC Future. 2022.
7. В Армении планируется построить ИИ-ЦОД на базе GPU Nvidia // IKSMEDIA.RU. 2023.
8. Microsoft. Microsoft and Fortum to heat homes, services and businesses in Finland with sustainable waste heat from new data centers. [Электронный ресурс]. 2022.
9. Stockholm Exergi. Open District Heating. [Электронный ресурс].
10. Equinix. Equinix to Provide Heat from its Paris Data Center to the Olympic Aquatic Center. [Электронный ресурс]. 2023.
11. Microsoft. Project Natick Phase 2. [Электронный ресурс]. 2020.
12. В Актау износ водопроводных сетей составляет 90% // 24.kz. 2023.
13. Жители Актау жалуются на частые отключения электричества // Lada.kz. 2023.
14. В Казахстане планируют создать цифровой двойник инфраструктуры ЖКХ // Kursiv.media. 2024.
15. Как предиктивная аналитика помогает предотвращать аварии в ЖКХ // CNews. 2023.
16. Искусственный интеллект в ЖКХ: от умных счетчиков до предиктивного ремонта // RB.ru. 2023.
17. Единая цифровая платформа ЖКХ сделает сферу прозрачной // Elorda.info. 2024.
18. Актау вошел в список городов с самым грязным воздухом в Казахстане // Lada.kz. 2023.
19. Жители Актау жалуются на пыльные бури и запах нефтепродуктов // Lada.kz. 2023.
20. Жители Актау жалуются на пыль от карьеров // Lada.kz. 2023.
21. Проблемы несанкционированных свалок и радиоактивных отходов в Мангистау // Ecopolitic.kz. 2023.
22. В Казахстане внедряют систему интеллектуального экомониторинга // Gov.kz. 2023.
23. Как дроны и ИИ помогают в экологическом мониторинге // Vedomosti.ru. 2023.
24. Использование спутниковых данных и AI для мониторинга выбросов // Earthdata.nasa.gov.
25. В Актау с помощью ИИ выявили дефекты на 15 участках дорог // Lada.kz. 2023.
26. Как AI оптимизирует общественный транспорт // Mckinsey.com.
27. В Мангистау с помощью системы «Таргитай» раскрыто более 200 преступлений // Polisia.kz. 2023.
28. Data-driven government: как госуправление переходит на данные // TAdviser. 2023.

УДК 614.8:004.8:351

ЦИФРОВОЙ АЛЬТРУИЗМ И ПРЕДИКТИВНАЯ МЕДИЦИНА: ИНТЕГРИРОВАННАЯ V2X-МОДЕЛЬ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ЭКСТРЕННЫМИ СИТУАЦИЯМИ В ГОРОДЕ

Анапин Ж.Ж. магистрант ОП Государственное и местное управление
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова

Актау, Казахстан
e-mail: zhasulan.anapin@yu.edu.kz

Аннотация. В статье рассматривается концепция «цифрового альтруизма» как новый механизм управления городским трафиком в рамках парадигмы «Умного города». Предлагается и обосновывается модель программной функции «Экстренный коридор», предназначенной для интеграции в популярные геоинформационные приложения и позволяющей водителям запрашивать приоритетный проезд в экстренных ситуациях. В работе представлена расширенная V2X-архитектура (Vehicle-to-Everything), включающая интеграцию с носимыми устройствами (смарт-часы, фитнес-браслеты) для передачи телеметрических данных в медицинские учреждения и службы спасения в режиме реального времени. Дополнительно анализируются сценарий «Водитель в беде», механизмы верификации на основе QR-кодов и ручной активации через оператора, а также система геймификации, направленная на формирование устойчивой культуры взаимопомощи и минимизацию злоупотреблений. Модель позиционируется как практический пример цифровой трансформации, объединяющей data-driven менеджмент, социальную инженерию и элементы предиктивной медицины в интересах устойчивого городского развития.

Ключевые слова: цифровая трансформация, data-driven менеджмент, умный город, V2X, телемедицина, носимые устройства, социальная ответственность, устойчивое развитие, управление трафиком, гражданские экстренные службы.

Рост урбанизации и связанное с ним увеличение интенсивности городского трафика формируют принципиально новые вызовы для систем экстренного реагирования. По данным ВОЗ, задержка прибытия скорой помощи на 10 минут и более в случае инфаркта миокарда снижает выживаемость пациентов более чем на 20% [1]. Одним из ключевых факторов, определяющих время реагирования, является затруднённое движение спецтранспорта в плотном городском потоке. Вместе с тем классические меры — приоритетные полосы и световые коридоры — требуют значительных инфраструктурных инвестиций и демонстрируют ограниченную эффективность в условиях стихийно сложившейся дорожной сети.

Параллельно стремительное распространение смартфонов и навигационных приложений (к 2024 году аудитория таких платформ, как Google Maps и Yandex Навигатор, превысила 2 млрд активных пользователей) создаёт уникальную технологическую базу для мобилизации самих участников дорожного движения в качестве активных субъектов городской безопасности [2]. Именно на пересечении этих тенденций возникает предлагаемая концепция.

Целью исследования является разработка теоретической модели функции «Экстренный коридор» как интегрированного элемента V2X-экосистемы умного города, а также анализ её технической реализуемости, социальных эффектов, рисков и потенциала для совершенствования систем экстренного реагирования в условиях современного мегаполиса. Исследование опирается на методы системного анализа применительно к городской транспортной инфраструктуре и цифровым технологиям. Для концептуализации функциональной архитектуры системы использовалось моделирование сценариев использования (use case analysis). Анализ поведенческих эффектов проведён с привлечением теоретических концепций поведенческой экономики — в частности, теории «подталкивания» (nudge theory) Р. Талера и К. Санстейна [3] — а также социально-психологических исследований просоциального поведения и «эффекта свидетеля» [4]. Изучение существующих практик V2X и телемедицины осуществлялось посредством анализа

актуальных научных публикаций и технической документации профильных организаций (IEEE, ETSI, WHO). Понятие «цифрового альтруизма» в контексте данного исследования означает добровольное скоординированное поведение участников дорожного движения, инициируемое посредством цифровой платформы и направленное на создание условий для беспрепятственного проезда гражданского лица в критической ситуации. В отличие от традиционных административных механизмов регулирования трафика, эта модель апеллирует к внутренней мотивации граждан, усиленной технологическими стимулами. Теоретическим основанием данной концепции служит принцип «сетевой солидарности»: действие каждого отдельного участника движения, уступившего дорогу, несёт минимальные издержки (потеря нескольких секунд), тогда как совокупный эффект координированного поведения потенциально измеряется спасёнными жизнями. Данный эффект аналогичен принципу работы децентрализованных систем мониторинга трафика (таких как Waze), где агрегация микровкладов миллионов пользователей порождает качественно новый информационный продукт [5].

Принципиальное отличие предлагаемой модели от концепции «умного светофора» или выделенной полосы состоит в том, что регулирующим субъектом выступает не инфраструктура, а сам человек. Цифровая платформа при этом играет роль координатора: она обеспечивает информированность, верификацию и обратную связь, превращая стихийное сочувствие в системное поведение.

Функция «Экстренный коридор» реализует принцип Vehicle-to-Network-to-Vehicle (V2N2V): инициатор запроса — водитель в критической ситуации — направляет сигнал через серверную инфраструктуру ГИС-приложения, которое последовательно транслирует push-уведомления всем водителям, находящимся в радиусе 300–500 м на пути следования.

Активация функции предусматривает ряд программных ограничений, исключающих возможность случайного или необдуманного использования:

- Маршрутная привязка**:** функция доступна исключительно при построении активного маршрута до аккредитованного медицинского учреждения (больница, роддом и т.д.);
- Частотный лимит**:** не более двух активаций за скользящий 30-дневный период для одной учётной записи;
- Геотемпоральная метка**:** каждый запрос фиксирует точные координаты и время активации, формируя верифицируемый цифровой след.

Другие водители получают уведомление следующего содержания: «Рядом с вами следует автомобиль с пассажиром в критическом состоянии. По возможности уступите дорогу» — с отображением направления и примерного расстояния до инициатора. Принципиально, что уведомление носит рекомендательный, а не принудительный характер, что соответствует правовому статусу гражданского транспортного средства.

Для минимизации злоупотреблений предусмотрена обязательная постфактовая верификация. По прибытии в медицинское учреждение пользователь обязан отсканировать QR-код на стойке регистратуры или в приёмном отделении. Система автоматически сопоставляет геолокацию сканирования с адресом учреждения, указанным в маршруте. В случае неуспешной верификации учётная запись получает временную блокировку функции, что служит дополнительным сдерживающим фактором.

Позитивная мотивация формируется через механизмы геймификации: водители, уступившие дорогу и получившие подтверждение доезда инициатора, накапливают баллы «гражданской ответственности» в публичном (при желании — анонимном) рейтинге. Эта система использует принцип «символического вознаграждения», описанный в поведенческой экономике: материальная ценность награды несущественна, тогда как социальное признание оказывает значимое воздействие на поведение [3].

Дополнительно, по завершении поездки и верификации, инициатор получает возможность отправить персонализированное благодарственное сообщение водителям, уступившим дорогу. Это создаёт эмоциональную обратную связь, усиливающую социальную связанность между участниками системы.

Режим «Водитель в беде». Предусматривается дополнительный сценарий для ситуаций, когда водителю становится плохо за рулём. При активации этого режима приложение отображает инструкцию по безопасной остановке и включению аварийных огней. Одновременно точные координаты транспортного средства и статус «Водитель в беде» автоматически передаются в единую службу экстренных вызовов (112) и ближайшую доступную бригаду скорой помощи. Водителям в непосредственной близости направляется уведомление с просьбой по возможности оказать первую помощь до прибытия медиков. Данный сценарий решает проблему, когда пострадавший сам является участником движения и не может воспользоваться стандартным алгоритмом вызова помощи.

Проактивное оповещение спецтранспорта (V2I). Система не ограничивается оповещением гражданских водителей, но интегрируется с диспетчерскими службами скорой помощи и полиции по протоколу Vehicle-to-Infrastructure (V2I). Данные о движении «экстренного гражданского» автомобиля передаются на бортовые системы ближайших карет скорой помощи, позволяя диспетчерам заблаговременно планировать маршруты и предотвращать встречные затруднения на узких улицах. Таким образом, система функционирует не как альтернатива спецтранспорту, а как элемент, оптимизирующий всю цепочку экстренного реагирования в целом.

Интеграция с носимыми устройствами (телемедицина на дороге). Наиболее инновационный аспект концепции — передача биометрических данных. С явного, недвусмысленного и отзывного согласия пользователя приложение может получить доступ к данным носимых устройств через платформы Apple Health или Google Health Connect. В момент активации «Экстренного коридора» ключевые физиологические показатели — частота сердечных сокращений, уровень кислорода в крови (SpO_2), данные ЭКГ (при наличии соответствующего датчика) — в режиме реального времени передаются по зашифрованному каналу непосредственно в приёмный покой целевой больницы и дежурной бригаде скорой помощи.

Медицинская значимость этой функции трудно переоценима: врачи получают возможность предварительно оценить состояние пациента ещё до его физического прибытия, подготовить необходимое оборудование и медикаменты, а при необходимости — выработать предварительный план лечения. В случае острого коронарного синдрома или инсульта, где счёт идёт на минуты, такая опережающая информированность медицинского персонала способна кардинально изменить исход.

Предложенная архитектура реализована в рамках существующей инфраструктуры мобильных сетей (4G/5G), однако ориентирована на будущую интеграцию со стандартом Cellular V2X (C-V2X, 3GPP Release 16+). Этот стандарт обеспечивает прямую связь между транспортными средствами с задержкой менее 20 мс, что позволяет перейти от рекомендательных уведомлений к автоматизированному управлению скоростью и дистанцией в полуавтономных автомобилях [6]. Таким образом, функция «Экстренный коридор» представляет собой не изолированное приложение, а переходный инструмент, создающий пользовательский опыт и социальные нормы, необходимые для полноценного перехода к V2X-экосистеме.

Предлагаемая модель демонстрирует потенциал для создания ценности на нескольких взаимосвязанных уровнях, что соответствует принципам устойчивого развития ЦУР ООН (в

частности, целей 3 «Хорошее здоровье и благополучие» и 11 «Устойчивые города и общины»).

Для государства функция предоставляет инструмент снижения смертности от предотвратимых причин без создания новой инфраструктуры — все затраты на разработку и операционную деятельность могут быть распределены между существующими ГИС-платформами. Передача биометрических данных дополнительно снижает нагрузку на систему скорой помощи за счёт оптимизации сортировки (triage) пациентов.

Для бизнеса (операторов ГИС-приложений) реализация функции представляет собой конкурентное преимущество: системы, обладающие реальной социальной значимостью, демонстрируют более высокое удержание аудитории и генерируют органический рост [7]. Накапливаемые поведенческие данные формируют уникальный датасет, ценный для дальнейших исследований в области транспортной психологии и городского планирования (при условии обезличивания и соответствующего регулирования).

Для общества долгосрочный эффект выходит за рамки конкретных случаев экстренного реагирования. Регулярное участие в системе формирует устойчивую культуру взаимопомощи, нормализует просоциальное поведение на дороге и повышает общий уровень доверия граждан к институтам городского управления.

Потенциальное использование функции в корыстных целях (для ускорения обычных поездок под предлогом экстренной ситуации) представляет наиболее очевидный системный риск. Многоуровневая архитектура минимизации включает три взаимодополняющих барьера.

Превентивный барьер (программные ограничения): активация возможна исключительно при построении маршрута до верифицированного медицинского учреждения в сочетании с частотным лимитом. Сочетание этих условий делает случайное или импульсивное злоупотребление технически невозможным.

Постфактовый барьер (обязательная верификация): механизм сканирования QR-кода в больнице с геолокационной проверкой обеспечивает документальное подтверждение факта посещения учреждения. Отсутствие подтверждения в течение установленного срока автоматически ограничивает доступ к функции.

Барьер исключений (ручная активация через оператора): в ситуации, когда лимит поездок исчерпан, но возникла реальная экстренная необходимость, предусмотрена возможность голосового обращения к оператору непосредственно из приложения. После краткого устного опроса оператор вправе дистанционно разблокировать функцию для конкретной поездки. Этот элемент одновременно повышает гибкость системы и вводит дополнительный человеческий фильтр верификации, не поддающийся алгоритмическому обходу.

Резкие манёвры при получении уведомления могут теоретически спровоцировать аварию. Для нейтрализации этого риска необходим ряд конструктивных решений: уведомления должны поступать заблаговременно (за 150–200 м до предполагаемого взаимодействия), содержать чёткие инструкции о порядке уступки дороги, а интерфейс обязан исключать необходимость ручного взаимодействия водителя с экраном в момент движения. Звуковое сопровождение уведомления должно быть разработано совместно со специалистами в области человеко-машинного взаимодействия (UX), чтобы не провоцировать испуг или резкое торможение.

Классическая социально-психологическая проблема — «эффект свидетеля» (bystander effect), описанный Латане и Дарли [4], — предполагает, что с ростом числа потенциальных помощников вероятность того, что каждый из них предпримет действие, снижается вследствие диффузии ответственности. Предлагаемая система адресно противодействует этому эффекту через персонализированное обращение («вы», «ваш автомобиль», «вы

помогли»), немедленную обратную связь о полезности совершённого действия и публичную атрибуцию просоциального поведения через систему рейтингов. Перечисленные механизмы трансформируют диффузную ответственность в персональную, что подтверждается данными аналогичных поведенческих интервенций в области городской безопасности [8].

Передача медицинских данных является областью повышенной правовой и этической чувствительности. Система должна проектироваться в строгом соответствии с требованиями законодательства о защите персональных данных — в частности, Закона Республики Казахстан «О персональных данных и их защите» (с учётом последних изменений), а также рекомендаций GDPR как международного ориентира. Базовые технические требования включают: передачу данных исключительно по зашифрованным каналам (TLS 1.3+); получение явного согласия пользователя на каждую сессию с возможностью немедленного отзыва; хранение биометрических данных в обезличенном виде исключительно за период, необходимый для конкретного случая; доступ к данным только для авторизованного медицинского персонала принимающего учреждения. Разработка функции должна предусматривать обязательный аудит безопасности и взаимодействие с регулятором в области персональных данных на этапе прототипирования.

Разработка и внедрение функции «Экстренный коридор» в расширенной архитектуре, описанной в настоящей работе, представляет собой научно-практическую задачу, находящуюся на стыке цифровых технологий, поведенческой экономики, телемедицины и data-driven менеджмента. Предложенная модель является актуальным и технически реалистичным примером цифровой трансформации, направленной на решение острой социальной проблемы — сокращения времени экстренного реагирования в условиях плотного городского трафика.

Интеграция с носимыми устройствами выводит систему за пределы традиционного управления трафиком и превращает её в элемент более широкой инфраструктуры предиктивной медицины, позволяя медицинскому персоналу действовать на основе актуальных физиологических данных ещё до прибытия пациента. Многоуровневая система верификации и геймификации обеспечивает баланс между доступностью функции и защитой от злоупотреблений.

Несмотря на ряд технических, правовых и поведенческих вызовов, создание подобной интегрированной системы технически осуществимо в горизонте 1–2 года при условии партнёрства между разработчиками ГИС-платформ, медицинскими учреждениями и регуляторными органами. Её потенциальное воздействие выходит за рамки экстренного реагирования: речь идёт о формировании новых норм городской солидарности и доверия к цифровым инструментам коллективной безопасности.

Направления дальнейших исследований включают: разработку и тестирование программного прототипа; проведение пилотного исследования в условиях реального городского трафика с анализом изменений поведенческих паттернов водителей; детальную юридическую экспертизу режима передачи медицинских данных; а также оценку клинической эффективности предварительного получения биометрических данных в протоколах экстренного лечения.

Литература:

1. World Health Organization. Cardiovascular diseases (CVDs). Fact sheet. Geneva: WHO, 2025. URL: https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/cardiovascular-diseases-(cvds)
2. Statista. Number of monthly active users of navigation apps worldwide 2023. Hamburg: Statista GmbH, 2024.

3. Thaler R.H., Sunstein C.R. Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. New Haven: Yale University Press, 2008. 312 p.
4. Latané B., Darley J.M. The Unresponsive Bystander: Why Doesn't He Help? New York: Appleton-Century-Crofts, 1970. 162 p.
5. Barth M., Boriboonsomsin K. Real-world carbon dioxide impacts of traffic congestion // Transportation Research Record. 2008. No. 2058. P. 163–171.
6. 3GPP. Study on LTE Support for V2X Services (Release 14): Technical Report TR 22.885. Sophia Antipolis: 3rd Generation Partnership Project, 2016.
7. Porter M.E., Kramer M.R. Creating Shared Value // Harvard Business Review. 2011. Vol. 89. No. 1/2. P. 62–77.
8. Levine R.V., Norenzayan A., Philbrick K. Cross-cultural differences in helping strangers // Journal of Cross-Cultural Psychology. 2001. Vol. 32. No. 5. P. 543–560.

ӘОЖ: 005:004.9:37

ҚАЗАҚСТАНДЫҚ EDTECH-МЕНЕДЖМЕНТТІҢ ЦИФРЛЫҚ ТРАНСФОРМАЦИЯСЫ

Ходжабай А. Е., Камали А. Б. Менеджмент ББББ студенттері
Ғылыми жетекші- Е.М. Әбенов
«Л.Н.Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті» ҚЕАҚ,
Астана, Қазақстан
Email: khodjabayaaa@gmail.com
kamali.ayanat@gmail.com

Андатпа. Бұл жұмыста 2018–2025 жылдар аралығындағы Қазақстан Республикасындағы EdTech менеджментінің цифрлық трансформациялану үдерістері кешенді түрде зерттеледі. Зерттеудің өзектілігі демографиялық өсім мен «Цифрлық Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасы аясындағы стратегиялық өзгерістермен негізделген. Білім беру саласындағы дәстүрлі басқару модельдерінен деректерге негізделген модельдерге көшудің теориялық және практикалық аспектілеріне талдау жасалды. «Күнделік» және BeyimTech сияқты отандық платформалардың тиімділігіне жүргізілген сандық және сапалық талдау нәтижесінде нарықтың өсу драйверлері айқындалды. Сонымен қатар, аймақтық теңсіздік пен кадрлардың цифрлық сауаттылығының төмендігі сияқты жүйелі кедергілер сараланды. Қорытынды бөлімде Қазақстанның білім беру жүйесінің жаһандық бәсекеге қабілеттілігін арттыруға бағытталған ғылыми негізделген ұсынымдар тұжырымдалған.

Түйін сөздер: EdTech, цифрлық трансформация, білім беру менеджменті, жасанды интеллект, Қазақстан, деректерге негізделген басқару, Astana Hub.

2018–2025 жылдар аралығындағы EdTech-менеджменттің трансформациялық процестерін кешенді талдау арқылы оның драйверлері мен кедергілерін анықтау және басқару тәжірибелерін оңтайландыру бойынша ғылыми ұсыныстар әзірлеу.
1.Цифрлық трансформация және EdTech-менеджменттің теориялық негіздерін жүйелі шолу жүргізу.
2.2018–2025 жылдар статистикасы негізінде Қазақстандағы EdTech секторының даму динамикасын бағалау.

3.Мемлекеттік саясат контекстінде цифрландырудың негізгі драйверлері мен кедергілерін анықтау.
4.Мектептерде, университеттерде және стартаптарда EdTech шешімдерін сәтті енгізу кейсін талдау.
5.Тікелей қатысушыларға арналған практикалық қорытындылар мен ұсынымдар әзірлеу.
1.Статистикалық талдау: ҚР Оқу-ағарту министрлігі мен Ғылым және жоғары білім министрлігінің 2018–2025 жылдардағы ресми деректерін өңдеу.
2.Салыстырмалы анализ: Дәстүрлі басқару мен цифрлық «Data-driven» басқарудың тиімділік көрсеткіштерін салыстыру.
3.Кейс-стади: Astana Hub резиденттері мен жетекші ЖОО-лардың цифрландыру тәжірибесін зерттеу.

Қазіргі таңда Қазақстан Республикасының білім беру жүйесі жаһандық цифрлық трендтер мен ішкі демографиялық өзгерістердің әсерінен түбегейлі трансформациялық

кезеңді бастан кешіруде. Бұл үдерістің басты қозғаушы күші — EdTech (Educational Technology) менеджментінің дәстүрлі қағазбастылықтан цифрлық форматқа көшуі. Бұл тек техникалық құралдарды немесе интерактивті тақталарды қолдану емес, білім берудің қолжетімділігін, сапасын және басқару тиімділігін арттыруға бағытталған терең стратегиялық қайта құру болып табылады.

«Цифрлық Қазақстан» және «Рухани жаңғыру» мемлекеттік бағдарламалары аясында білім беруді цифрландыру ұлттық қауіпсіздік пен бәсекеге қабілеттіліктің басымдығы ретінде айқындалды. 2018–2025 жылдар аралығында елімізде мектеп оқушыларының саны 10%-ға артып, айтарлықтай демографиялық өсім байқалды. Мұндай жедел өсім дәстүрлі білім беру инфрақұрылымына (мектеп ғимараттары, кадрлар, оқулықтар) үлкен салмақ салып, басқарудың жаңа, икемді және масштабталатын модельдерін енгізуді талап етті. Мемлекеттік инвестициялардың 2025 жылға қарай 1 трлн теңгеден асуы инфрақұрылымдық серпіліске әкелді: мектептердің 90%-ы жоғары жылдамдықты интернетпен қамтылды. Салыстырмалы түрде, 2020 жылы бұл көрсеткіш небәрі 19% болған еді. Осылайша, EdTech-менеджмент «Қазақстан-2050» стратегиясында көрсетілген адам капиталын дамытудың негізгі факторына айналды.

Бұл зерттеудің өзектілігі — цифрлық құралдардың тек енгізілуін емес, олардың басқару процестеріне (менеджментке) тигізетін әсерін ғылыми тұрғыдан негіздеуде жатыр.

Зерттеудің теориялық өзегі ретінде Майкл Портер мен Джеймс Хеппельманның цифрлық технологиялардың стратегиялық артықшылықтары туралы теориясы алынды. Олардың пайымдауынша, цифрлық трансформация — бұл ұйымның бизнес-процестерін пайдаланушыға максималды құн жасау мақсатында стратегиялық қайта құру процесі. EdTech-менеджмент контекстінде бұл парадигма дәстүрлі әкімшілік басқарудан Data-driven Management (деректерге негізделген басқару) моделіне көшуді білдіреді. Бұл модельде шешімдер субъективті пікірлерге емес, үлкен деректерді (Big Data) талдау нәтижелеріне сүйеніп қабылданады.

Методологиялық тұрғыдан зерттеу ЮНЕСКО-ның 2020 жылғы білім беруді цифрландыру моделіне негізделеді. Бұл модель трансформацияны үш өзара байланысты деңгейде қарастырады:
-Инфрақұрылымдық деңгей: Техникалық жабдықталу, бұлтты платформалар мен интернет жылдамдығы.
-Контенттік деңгей: Оқу бағдарламаларының цифрлық форматқа бейімделуі, мультимедиялық контент және бейімделгіш оқыту жүйелері.
-Құзыреттілік деңгейі: Педагогтар мен білім беру менеджерлерінің цифрлық сауаттылығы және жасанды интеллект құралдарын басқару дағдылары.

Академиялық объективтілікті қамтамасыз ету мақсатында зерттеуде ҚР Оқу-ағарту министрлігі мен Дүниежүзілік банктің есептеріне контент-талдау, Ұлттық статистика бюросының деректеріне статистикалық анализ және Astana Hub резиденттерінің тәжірибесіне салыстырмалы кейс-стади әдістері қолданылды.

Қазақстандағы EdTech нарығы соңғы жеті жылда күрделі даму жолынан өтті. 2018–2019 жылдары нарық жылына орташа есеппен 15%-ға өсіп, 40 млрд теңге көлеміне жеткен еді. Алайда, 2023 жылы жаһандық экономикалық құбылмалылық пен IT-мамандарының миграциясы салдарынан нарық 21%-ға қысқарып (52,4 млрд ₸), уақытша рецессия байқалды. 2024 жылы нарық сенімді қалпына келу фазасына өтіп, 20%-дық өсіммен 95,4 млрд теңгеге жетті. 2025 жылдың қорытындысы бойынша K-12 (мектепке дейінгі және мектеп білімі) және корпоративтік оқыту сегменттерінің есебінен нарық 120 млрд теңгеге дейін өседі деп болжануда

1.«Күнделік» АЖ: Бұл жүйе бүгінде 4 миллионнан астам белсенді пайдаланушыны біріктіріп отырған ең ірі мемлекеттік-жекеменшік серіктестік жобасы. Зерттеу нәтижесі көрсеткендей, жүйені енгізу мектептердегі әкімшілік жүктемені 40%-ға төмендетті. Логистикалық және кеңсе шығындарын (қағаз журналы, есептер) үнемдеу есебінен мемлекет бюджеті жылына шамамен 2 млрд теңгені үнемдеуде.

2.Жоғары білім берудегі ЖИ: Назарбаев Университеті мен Шығыс Қазақстан Аманжолов атындағы университетінің тәжірибесінде студенттердің үлгерімін болжауға арналған AI-агенттері енгізілді. Бұл оқудан шығып қалу қаупі бар студенттерді ерте анықтауға және менеджмент тиімділігін 15%-ға арттыруға мүмкіндік берді.

3.Инновациялық стартаптар: Astana Hub аясында дамыған BeyimTech жобасы жасанды интеллект арқылы әр оқушының білім деңгейіне қарай жекелендірілген тапсырмалар генерациялайды. Бұл басқарудың «жаппай оқытудан» «жекеленген дамуға» көшуінің айқын мысалы.

Даму драйверлері мен жүйелік кедергілер

EdTech-менеджменттің трансформациясына әсер ететін негізгі драйверлер ретінде мемлекеттік қолдау мен технологиялық прогресті атауға болады. 2020 жылдан бастап білім беру мақсатындағы мобильді трафиктің 300%-ға өсуі оқушылар мен студенттердің білім алу әдеттерінің цифрлық платформаларға толықтай бейімделгенін көрсетеді. Astana Hub акселераторлары арқылы 20-дан астам ірі EdTech стартапының нарыққа шығуы бәсекелестікті арттырып, басқару сапасын жақсартты.

Алайда, зерттеу барысында бірнеше жүйелі кедергілер айқындалды:

Цифрлық алшақтық: 1400-ден астам ауылдық елді мекенде тұрақты 4G интернеттің болмауы білім берудегі теңсіздікті тереңдетеді. Қалалық және ауылдық мектептердің цифрлық жабдықталу айырмашылығы 30%-ды құрайды.

Мұғалімдердің құзыреттілігі: 2023 жылғы сауалнама нәтижелері бойынша, мұғалімдердің тек 40%-ы ғана LMS жүйелерін кәсіби деңгейде пайдалана алады. 45%-ы жедел қайта оқыту курстарына мұқтаж.

Технологиялық тәуелділік: Қазақстандағы платформалардың 80%-ы әлі де шетелдік бағдарламалық жасақтамаларға негізделген, бұл киберқауіпсіздік пен деректер егемендігі мәселесін туындатады. 2024 жылы білім беру ресурстарына жасалған кибершабуылдардың 25%-ға өсуі бұл мәселенің өткірлігін көрсетеді.

Цифрлық трансформацияның әсері келесі көрсеткіштермен расталады:

-Операциялық тиімділік: Құжат айналымы 85%-ға цифрланды.

-Шешім қабылдау сапасы: Big Data аналитикасы стратегиялық жоспарлау дәлдігін 40%-ға арттырды.

-Экономикалық үнем: Әкімшілік шығындарды оңтайландыру есебінен бюджет 15-20%-ға үнемделді.

2018–2025 жылдар аралығындағы Қазақстанның EdTech менеджментін зерттеу нәтижелері білім беру жүйесінің дәстүрлі модельден деректерге негізделген цифрлық парадигмаға толықтай өткенін айғақтайды. «Цифрлық Қазақстан» бағдарламасы аясында жүзеге асқан стратегиялық қадамдар білім беруді тек техникалық жабдықтаумен шектелмей, басқару тиімділігін сапалық жаңа деңгейге көтерді. «Күнделік», BeyimTech сияқты отандық жобалар мен жасанды интеллект технологиялары білім беру үдерісін жекелендірудің басты драйверлеріне айналды. Бұл өз кезегінде адам капиталын дамытудың «Қазақстан-2050» стратегиясындағы басымдықтарына толық сәйкес келеді.

Дегенмен, цифрлық трансформация үдерісіндегі аймақтық, мамандардың құзыреттілік деңгейінің төмендігі және киберқауіпсіздік мәселелері әлі де жүйелі кедергілер болып қалуда. Болашақта Қазақстанның EdTech саласының жаһандық бәсекеге қабілеттілігін арттыру үшін мемлекеттік қолдауды тек инфрақұрылымға емес, педагогтардың цифрлық сауаттылығын үздіксіз жетілдіруге және отандық IT-платформалардың кибертұрақтылығын нығайтуға бағыттау қажет.

Түйіндей келгенде, EdTech менеджментінің эволюциясы — бұл жай ғана технологиялық тренд емес, еліміздің білім беру сапасын арттыру мен заманауи интеллектуалды ұлт қалыптастыру жолындағы стратегиялық қажеттілік. Ұсыныстар:

1. Аймақтық және ауылдық цифрландыру жобаларына бөлінетін бюджет үлесін 1,5%-дан 3%-ға дейін ұлғайту қажет.
2. 2029 жылға қарай педагогтар мен білім беру менеджерлерінің 100% цифрлық құзыреттілігін қамтамасыз ететін ұлттық бағдарламаны іске қосу.
3. EdTech шешімдерінің сапасы мен қауіпсіздігін бағалайтын бірыңғай ұлттық EdTech-менеджмент стандартын әзірлеу.
4. Astana Hub базасында жасанды интеллект негізіндегі отандық білім беру платформаларын мемлекеттік мектептерге терең интеграциялау.

Әдебиеттер:

1. Қазақстан Республикасы Үкіметі. «Цифрлық Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасы. – Астана, 2018.
2. Қазақстан Республикасы Оқу-ағарту министрлігі. Білім беру жүйесін цифрландыру бойынша ұлттық есеп. – Астана, 2024.
3. Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрлігі. Жоғары білім беру жүйесінің дамуы туралы жылдық есеп. – Астана, 2023.
4. Қазақстан Республикасы Ұлттық статистика бюросы. Білім беру саласының статистикалық жинағы. – Астана, 2025.
5. OECD. Digital Education Outlook 2021: Pushing the Frontiers with Artificial Intelligence, Blockchain and Robots. – Paris: OECD Publishing, 2021.
6. UNESCO. Education in a Post-COVID World: Nine Ideas for Public Action. – Paris, 2020.
7. ҚР Оқу-ағарту министрлігі. Білім беру жүйесінің жай-күйі мен дамуы туралы ұлттық баяндама (2023-2024). www.gov.kz
8. Astana Hubхалықаралық IT-стартаптар технопаркінің жылдық есептері www.astanahub.com
9. Selwyn N. Education and Technology: Key Issues and Debates. – 2nd ed. – London: Bloomsbury Academic, 2020.

11. Bond M., Bedenlier S., Marín V.I., Händel M. Emergency remote teaching in higher education: Mapping the first global online semester // *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. – 2021. – Vol. 18(1).
12. Zawacki-Richter O., Marín V.I., Bond M., Gouverneur F. Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education // *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. – 2019. – Vol. 16(1).
ӘОЖ 332.1:004.9

МАҢҒЫСТАУ ОБЛЫСЫНЫҢ ӨҢІРЛІК ДАМУЫН БАСҚАРУДА ЦИФРЛЫҚ ТЕХНОЛОГИЯЛАРДЫ ҚОЛДАНУДЫҢ РӨЛІ

Әбдісламұлы Ә., Мемлекеттік және жергілікті басқару ББББ магистранты
Ғылыми жетекшісі – э.ғ.к. Саубетова Б.С.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті,
Ақтау, Қазақстан
asetabdislamuly@gmail.com

Аңдатпа. Мақалада Маңғыстау облысының өңірлік дамуын басқарудағы цифрлық технологиялардың рөлі қарастырылады. Зерттеу барысында мемлекеттік басқарудың тиімділігін арттырудағы цифрлық шешімдердің маңызы, «Сергек» жүйесінің қоғамдық қауіпсіздікті қамтамасыз етудегі тиімділігі, «109» байланыс орталығының азаматтармен кері байланыстағы рөлі талданды. Сондай-ақ, өңірдегі IT-инфрақұрылымның дамуы, Mangystau IT Hub қызметі және білім беру, медицина, туризм салаларындағы цифрлық трансформация нәтижелері бағаланды.

Түйін сөздер: цифрлық технологиялар, өңірлік даму, басқару, Маңғыстау облысы, мемлекеттік қызметтер, жасанды интеллект.

Қазіргі таңда цифрлық трансформация мемлекеттік басқару жүйесінің барлық деңгейлерінде негізгі даму бағыттарының бірі болып табылады. Қазақстан Республикасының Президенті Қ.К.Тоқаев өз Жолдауында «алдағы үш жылда Қазақстан толыққанды цифрлық мемлекетке айналуы керек» деп нақты міндет жүктеді [10]. Бұл тапсырма өңірлердің аумақтық дамуын басқаруда цифрлық технологияларды кеңінен қолданудың қажеттілігін көрсетеді.

Маңғыстау облысы – еліміздің батыс өңіріндегі стратегиялық маңызды аймақ. Мұнда мұнай-газ секторы, туризм, көлік-логистика салалары қарқынды дамып келеді. Осыған байланысты өңірлік дамуды басқарудың тиімділігін арттыруда цифрлық технологияларды қолдану ерекше маңызға ие.

Зерттеудің мақсаты – Маңғыстау облысының өңірлік дамуын басқаруда қолданылатын цифрлық технологиялардың рөлін анықтау, олардың тиімділігін бағалау және дамыту жолдарын ұсыну.

Цифрлық технологиялар мемлекеттік басқару жүйесіндегі негізгі үдерістерді автоматтандыруға, шешім қабылдау процесін жеделдетуге, азаматтарға қызмет көрсету сапасын арттыруға мүмкіндік береді. Қазақстанда 2021 жылдың мамырынан бастап азаматтардың өтініштерін қабылдаудың бірыңғай ақпараттық жүйесі «E-Otinish» кезең-кезеңімен енгізіле бастады. Бұл жүйе мемлекеттік органдардың құзыреті бойынша өтініштерді бөлуді автоматтандыруға, оларды өңдеу уақытын қысқартуға, өтініш берушілерді өтініштерінің қаралу барысы туралы хабардар етуге және мемлекеттік органдарға келіп түскен өтініштердің ортақ дерекқорын қалыптастыруға бағытталған [4].

Зерттеушілердің пікірінше, цифрландыру жағдайында мемлекеттік басқаруды жетілдірудің маңызды факторы – тек технологиялық қамтамасыз ету ғана емес, сонымен қатар мемлекеттік органдардың қоғаммен байланысының сапасы [4].

Маңғыстау облысында қоғамдық қауіпсіздікті қамтамасыз ету мақсатында «Сергек» жүйесі енгізілген. Жүйе жасанды интеллект негізінде жұмыс істейді және төмендегідей функцияларды атқарады: жол ережелерін бұзушылықтарды автоматты түрде анықтау, көлік құралдарының нөмірлерін тану, деректерді құқық қорғау органдарына жіберу, қоғамдық орындардағы қауіпсіздікті қамтамасыз ету [3; 7].

Облыс әкімдігінің деректері бойынша, «Сергек» жүйесіне қосылған камералардың саны тұрақты өсіп келеді. Бұл құқық бұзушылықтардың алдын алуға және оларды анықтау тиімділігін арттыруға ықпал етеді.

Маңғыстау облысында мемлекеттік қызметтерді цифрландыру аясында айтарлықтай жұмыстар атқарылды. Облыс тұрғындары электрондық үкімет порталы арқылы 277 (96%) мемлекеттік қызметті автоматтандырылған түрде ала алады [6].

1-кесте – Маңғыстау облысындағы мемлекеттік қызметтерді цифрландыру көрсеткіштері

Көрсеткіш	Мәні
Автоматтандырылған мемлекеттік қызметтер	277 (96%)
«109» ББО арқылы түскен өтініштер (2025)	38 000+
Бірінші қоңырауда шешілген өтініштер	80%
Өңделетін өтініш санаттары	400+

Маңғыстау облысының білім беру саласында цифрлық технологияларды енгізу бойынша кешенді жоспар қабылданған. Жоспар төрт кезеңнен тұрады: жасанды интеллект құралдарымен таныстыру және оқыту; практика: жобалық апталықтар, хакатондар, мектеп олимпиадалары; танымдық бағдарлама: көрмелер, дөңгелек үстелдер, бейнесабақтар; қорытынды бағалау және нәтижелерді талдау [7].

Мектептерде қауіпсіздікті қамтамасыз ету мақсатында 14 мың бейнебақылау камерасы орнатылған. Сондай-ақ, білім беру мекемелерінде интернетке қолжетімділік қамтамасыз етілген [7; 9].

Медицина саласында Cerebra AI жүйесінің енгізілуі ерекше назар аудартады. Бұл жүйе КТ снимкаларын талдай отырып, инсульттің алғашқы белгілерін анықтайды. Жүйенің артықшылықтары: диагностика дәлдігін арттыру, дәрігерлердің шешім қабылдау уақытын қысқарту, ауруды ерте сатыда анықтау мүмкіндігі [7; 9].

Маңғыстау облысының туристік әлеуетін арттыру үшін төмендегідей цифрлық шешімдер енгізілген: «eQonaq» жүйесі – туристерді есепке алу; visit.mangystau.kz сайты – өңір туралы ақпараттық портал; 2GIS анықтамалық картасымен интеграция; 100-ден астам тарихи-мәдени нысандарды электронды жүйеге енгізу [5].

Туристер санының өсу динамикасы цифрлық шешімдердің тиімділігін көрсетеді. Өткен жылмен салыстырғанда туристер саны 18,1%-ға өскен [5].

Маңғыстау облысында IT-инфрақұрылымды дамыту мақсатында Mangystau Hub құрылды. Хаб келесі бағыттарда жұмыс істейді: IT-дағдыларға оқыту; стартап жобаларды

қолдау; IT-қоғамдастықты қалыптастыру; киберқауіпсіздікті дамыту; 3D-модельдеу және инженерия [1; 3].

Хабта өткізілген 250 іс-шараға 5000-нан астам адам қатысты. Оқыту бағдарламалары жасанды интеллект, блокчейн, киберқауіпсіздік сияқты заманауи бағыттарды қамтиды [1].

Айта кететін жайт, Mangystau Hub жұмысының нәтижесінде облыстың 11 IT-компаниясы Astana Hub технопаркінің резиденттері атанды. Бұл өңірлік IT-экожүйенің дамуына және стартап қозғалыстың белсендіруіне ықпал етті [1].

Зерттеу нәтижелері бойынша, Маңғыстау облысының өңірлік дамуын басқаруда цифрлық технологияларды қолдану тиімділігін арттыру үшін төмендегідей ұсыныстар әзірленді:

1. **Жасанды интеллект технологияларын кеңейту**: шешім қабылдау процестерінде AI-шешімдерді енгізу, әсіресе күрделі талдауды қажет ететін салаларда. Бюджеттік жоспарлау, инвестициялық жобаларды бағалау, әлеуметтік-экономикалық болжамдау сияқты бағыттарда жасанды интеллектті қолдануды қарастыру қажет.
2. **Ашық деректер саясатын дамыту**: мемлекеттік органдардың ашық деректер порталын толықтыру, олардың сапасы мен өзектілігін арттыру. Бұл зерттеушілерге, бизнес-қоғамдастыққа және азаматтарға өңірдің дамуы туралы ақпаратқа қолжетімділікті қамтамасыз етеді.
3. **Ауылдық елді мекендердегі цифрлық алшақтықты азайту**: спутниктік интернет технологияларын енгізу және ауылдық жерлердегі цифрлық инфрақұрылымды дамыту. Бұл мемлекеттік қызметтердің барлық тұрғындар үшін тең қолжетімділігін қамтамасыз етеді.
4. **Цифрлық шешімдердің тиімділігін мониторингтеу жүйесін жетілдіру**: енгізілген цифрлық жүйелердің тиімділігін бағалау үшін нақты KPI көрсеткіштерін әзірлеу және олардың орындалуын тұрақты мониторингтеу.
5. **IT-мамандарды даярлау бағдарламаларын жетілдіру**: жоғары оқу орындарында цифрлық трансформация, мемлекеттік басқарудағы жасанды интеллект, ашық деректерді талдау сияқты пәндерді кеңейту.

Зерттеу нәтижелері бойынша, Маңғыстау облысында цифрлық технологияларды енгізу өңірлік дамуды басқару тиімділігін арттыруға айтарлықтай әсер етті. «Сергек» жүйесінің енгізілуі қоғамдық қауіпсіздік деңгейін арттырды, «109» байланыс орталығы азаматтардың өтініштерін өңдеу уақытын қысқартып, өтініштердің 80%-ының бірінші қоңырауда шешілуіне мүмкіндік берді. Медицина саласында Cerebra AI жүйесінің енгізілуі инсультті ерте диагностикалауға ықпал етті. Mangystau IT Hub облыста IT-экожүйені дамытудың негізгі платформасына айналды.

Осылайша, цифрлық технологияларды өңірлік басқаруда кеңінен қолдану мемлекеттік қызметтердің сапасын арттыруға, азаматтармен кері байланысты күшейтуге, шешім қабылдау процестерін жеделдетуге және өңірдің әлеуметтік-экономикалық дамуына оң әсер етеді.

Әдебиеттер:

1. Mangystau Hub реализовал масштабные проекты по развитию IT-сферы в Мангистау // ЛАДА.kz. – 2025. – 10 желтоқсан. – URL: https://www.lada.kz/
2. Жасанды интеллект технологиялары енгізілді // Jibek Joly. – 2025. – 27 қараша. – URL: https://jjtv.kz/ .
3. В Мангистау внедряют технологии искусственного интеллекта для развития цифровой инфраструктуры // otpannews.kz. – 2025. – 26 қараша. – URL: https://otpannews.kz/.

4. Баймуханов Н.С. Цифрлық трансформация жағдайында мемлекеттік басқаруды жетілдіру // Қазақстан Республикасының мемлекеттік басқару академиясының журналы. – 2024. – №3.
5. Технологии ИИ для развития цифровой инфраструктуры внедряют в Мангистау // AIR Press. – 2025. – 25 қараша. – URL: https://airpres.kz/.
6. Цифрландыру – өңір дамуының негізі // Маңғыстау облысы әкімдігінің ресми сайты. – 2025. – URL: https://mangystau.gov.kz/.
7. Отчет о цифровизации Мангистауской области за 2025 год // Управление цифровизации Мангистауской области. – Ақтау, 2025.
8. Digital solutions for tourism sector being implemented in Mangystau region // Silk Way TV. – 2025. – 4 мамыр. – URL: https://silkwaytv.kz/ .
9. Саубетова Б.С., Әбдісламұлы Ә. Маңғыстау облысында цифрландырудың аумақтық дамуды басқару тиімділігіне әсері // Ғылым және білім. – 2025. – №4.
10. Тоқаев Қ.К. Жасанды интеллект дәуіріндегі Қазақстан: Жолдау. – Астана, 2025.

ӘОЖ 332.1:004.9

МАҢҒЫСТАУ ОБЛЫСЫНДА ЦИФРЛАНДЫРУДЫҢ АУМАҚТЫҚ ДАМУДЫ БАСҚАРУ ТИІМДІЛІГІН АРТТЫРУҒА ӘСЕРІН ЗЕРТТЕУ

Әбдісламұлы Ә., Мемлекеттік және жергілікті басқару ББББ магистранты
Ғылыми жетекшісі – э.ғ.к. Саубетова Б.С.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті,
Ақтау, Қазақстан
asetabdislamuly@gmail.com

Андатпа. Мақалада Маңғыстау облысының аумақтық дамуын басқарудағы цифрландырудың рөлі және оның басқару тиімділігіне әсері зерттеледі. Цифрлық технологияларды енгізу нәтижесінде мемлекеттік қызметтердің қолжетімділігі артты, азаматтардың өтініштерін өңдеу уақыты қысқарды, шешім қабылдау процестері жетілдірілді. Зерттеу барысында статистикалық деректер, цифрлық инфрақұрылымның даму көрсеткіштері, сондай-ақ «Сергек», «109» ББО, Cerebra AI сияқты цифрлық жүйелердің тиімділігі талданды. Сонымен қатар, Mangystau IT Hub қызметі және өңірлік IT-экожүйенің дамуы қарастырылды.

Түйін сөздер: цифрландыру, аумақтық даму, басқару тиімділігі, Маңғыстау облысы, жасанды интеллект, IT-инфрақұрылым.

Қазақстан Республикасының Президенті Қасым-Жомарт Токаевтың «Жасанды интеллект дәуіріндегі Қазақстан» атты Жолдауында еліміздің цифрлық трансформациясын жеделдету қажеттігі айқындалған. Бүгінгі таңда цифрландыру мемлекеттік басқарудың барлық деңгейлеріне еніп, өңірлердің әлеуметтік-экономикалық дамуының негізгі драйверлерінің біріне айналды [7]. Маңғыстау облысы еліміздің стратегиялық маңызды өңірлерінің бірі ретінде цифрлық технологияларды енгізуде айтарлықтай жетістіктерге қол жеткізді.

Зерттеудің мақсаты – Маңғыстау облысында цифрландырудың аумақтық дамуды басқару тиімділігін арттыруға әсерін кешенді түрде зерттеу, сандық көрсеткіштер мен

сапалық өзгерістерді талдау, сондай-ақ цифрлық технологияларды одан әрі дамыту бойынша ұсыныстар әзірлеу.

Маңғыстау облысында цифрлық инфрақұрылымды дамыту бағытында жүйелі жұмыстар жүргізілуде. Облыс әкімдігінің мәліметі бойынша, өңірде 58 мыңнан астам бейнебақылау камерасы орнатылған, олар қауіпсіздікті қамтамасыз етуге, жолдардағы, мектептердегі, ауруханалардағы және әлеуметтік нысандардағы жағдайды бақылауға бағытталған. Ақтау қаласында 25 мың камера жұмыс істейді, оның 18 мыңы жедел басқару орталығына интеграцияланған [7; 9].

Облыс аумағында «Сергек» жүйесі 2023 жылдың шілдесінен бастап Ақтау қаласы мен Маңғыстау ауданында қолданысқа енгізілген. Бұл жүйе жасанды интеллект технологияларына негізделіп, қоғамдық және жол қауіпсіздігін қамтамасыз етеді. Қазіргі таңда жүйе 148 фото-бейнефиксация кешенінен және қоғамдық орындарға орнатылған 402 камерадан тұрады. Жасанды интеллект жол ережелерін бұзуды автоматты түрде анықтап, көлік құралдарының нөмірлерін таниды және ақпаратты құқық қорғау органдарына жібереді [7; 9].

1-кесте – Маңғыстау облысындағы бейнебақылау камераларының саны

Көрсеткіш	Саны	Ескерту
Жалпы бейнебақылау камералары	58 000+	Барлық нысандарда
Ақтау қаласындағы камералар	25 000	18 000-і ОБО-ға интеграцияланған
Жол қауіпсіздігі камералары («Сергек»)	148 кешен, 402 камера	Жасанды интеллект негізінде
Мектептердегі камералар	14 000	Орталықтандырылған бақылауда

Облыс тұрғындарымен байланыстың негізгі арнасы – «109» бірыңғай байланыс орталығы. 2025 жылдың басынан бастап орталыққа 38 мыңнан астам өтініш түскен. Күн сайын 50-ден 200-ге дейін өтініш пен шағым келіп түседі, олардың 80%-ы бірінші қоңырау кезінде шешіледі. Жасанды интеллект технологияларының арқасында 400-ден астам санаттағы өтініштер өңделеді [7].

ТОП-15 ең көп қойылатын сұрақтар анықталған: электрмен жабдықтау, су тапшылығы, жол инфрақұрылымы, көлік, абаттандыру және басқа да мәселелер. Өтініштердің орындалу барысы тұрақты бақылауда ұсталады [7; 9].

Облыстың медициналық мекемелерінде жасанды интеллект технологиялары ауруларды ерте анықтау және диагностика дәлдігін арттыру үшін қолданылады. Cerebra AI жүйесі – қазақстандық стартап, халықаралық конкурс жеңімпазы – енгізілген. Бұл жүйе мидың компьютерлік томография снимкаларын талдап, инсульт белгілерін автоматты түрде анықтайды және дәрігерлердің шешім қабылдау уақытын қысқартады [7; 9].

Мемлекет басшысының тапсырмасына сәйкес, Маңғыстау облысында Mangystau Hub құрылды. Хабтың инфрақұрылымына жалпы ауданы 400 м² болатын компьютерлік аймақ, 20

компьютер, 24 орындық тренингтер мен іс-шаралар өткізу залы, 3D-модельдеу бөлмесі, коворкинг және 2 конференц-зал кіреді [1].
Mangystau Hub құрылған сәттен бастап 250 іс-шара ұйымдастырған, оған бес мыңға жуық адам қатысты. Оның ішінде жасанды интеллект және блокчейн бағыттары бойынша курстар, хакатондар, IT-чемпионаттар, карьералық форумдар және стартап байқаулары өткізілген [1].
2024 жылы хабта 80-ге жуық, 2025 жылы 50-ден астам іс-шара өткізілген. Оның ішінде «Кибер Тумар» киберқауіпсіздік бастамасы, «Mangystau Cybercup» киберспорттық турнирі, сондай-ақ инженерлік прототиптерді жасау үшін 3D-баспа кабинетінің ашылуы ерекше орын алады [7].

2-кесте Mangystau Hub жұмысының нәтижесінде облыстың 11 IT- компаниясы

Көрсеткіш	Мәні
Өткізілген іс-шаралар саны	250+
Қатысушылар саны	5 000+
2024 жылы өткізілген іс-шаралар	~80
2025 жылы өткізілген іс-шаралар	50+
Astana Hub резиденттері	11IT-компания
Alemgo қосымшасының пайдаланушылары	4 000+
Alemgo платформасындағы тапсырыстар	500+

Astana Hub технопаркінің резиденттері атанды. Бұл жергілікті стартап-экожүйені нығайтуға және өңірдің IT-секторын дамытуға ықпал етті [1].

Өңірлік IT-мамандардың озық стартап жобаларының бірі – Арман Сатбеков пен Ерасыл Смағұлов әзірлеген «Alemgo» мобильді қосымшасы. Жылдам әрі қауіпсіз жеткізуді қамтамасыз ететін бұл платформа жолаушылар мен сәлемдеме жіберушілерді байланыстырады. Қазіргі таңда қосымшаның 4 мыңнан астам пайдаланушысы бар, платформада 500-ден астам тапсырыс орналастырылған [3].

Маңғыстау облысының туристік әлеуетін арттыру үшін «eQonaq» жүйесі енгізілген. Жүйенің мәліметтері бойынша, өткен жылы облысқа 70 000-нан астам шетелдік турист келген, 100-ден астам тұру орыны тіркелген. Өңірді таныту мақсатында visit.mangystau.kz сайты іске қосылған, онда саяхатшыларға қажетті ақпараттар және жергілікті көрікті орындар туралы мәліметтер берілген [5].

Ресми статистика бойынша, туристер санының өсімі жыл сайын оң динамика көрсетеді. Өткен жылмен салыстырғанда 18,1%-ға өсім байқалады. Соңғы төрт жылда орташа өсім жылдық 30%-ды құрайды [5].

Маңғыстау облысында цифрландыру аумақтық дамуды басқару тиімділігін арттыруға айтарлықтай әсер етті. Зерттеу нәтижелері бойынша төмендегідей қорытындылар жасалды:

1. Цифрлық инфрақұрылымның дамуы қоғамдық қауіпсіздікті қамтамасыз ету деңгейін арттырды. «Сергек» жүйесінің енгізілуі жол ережелерін бұзушылықтарды анықтау тиімділігін жоғарылатты.

2. «109» бірыңғай байланыс орталығы азаматтардың өтініштерін өңдеу уақытын қысқартып, өтініштердің 80%-ының бірінші қоңырауда шешілуіне мүмкіндік берді.

3. Медицина саласында Cerebra AI жүйесінің енгізілуі инсультті ерте диагностикалауға және дәрігерлердің шешім қабылдау уақытын қысқартуға ықпал етті.

4. Mangystau IT Hub облыста IT-экожүйені дамытудың негізгі платформасына айналды. 250-ден астам іс-шара өткізіліп, 5000-нан астам адам қамтылды, 11 IT-компания Astana Hub резиденті атанды.

Осыған сәйкес, төмендегідей ұсыныстар әзірленді:

- өңірлік басқаруда жасанды интеллект технологияларын қолдануды кеңейту;
- IT-мамандарды даярлау бағдарламаларын жетілдіру;
- ауылдық елді мекендердегі цифрлық алшақтықты азайту үшін спутниктік интернет технологияларын енгізу;
- цифрлық шешімдердің тиімділігін мониторингтеу жүйесін жетілдіру.

Әдебиеттер:

1. Mangystau Hub реализовал масштабные проекты по развитию IT-сферы в Мангистау // ЛАДА.kz. – 2025. – 10 желтоқсан. – URL: https://www.lada.kz/
2. Жасанды интеллект технологиялары енгізілді // Jibek Joly. – 2025. – 27 қараша. – URL: https://jjtv.kz/
3. В Мангистау внедряют технологии искусственного интеллекта для развития цифровой инфраструктуры // otpannews.kz. – 2025. – 26 қараша. – URL: https://otpannews.kz/ (қаралған күні: 20.03.2026).
4. Digital solutions for tourism sector being implemented in Mangystau region // Silk Way TV. – 2025. – 4 мамыр. – URL: https://silkwaytv.kz/
5. Технологии ИИ для развития цифровой инфраструктуры внедряют в Мангистау // AIR Press. – 2025. – 25 қараша. – URL: https://airpres.kz/
6. Цифрландыру – өңір дамуының негізі // Маңғыстау облысы әкімдігінің ресми сайты. – 2025. – URL: https://mangystau.gov.kz/
7. Отчет о цифровизации Мангистауской области за 2025 год//Управление цифровизации Мангистауской области. – Ақтау, 2025.

УДК 69:338.45:004.8

ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ ПОД ВЛИЯНИЕМ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Онашов А.Е., магистрант EMBA
Научный руководитель-к. э. н. Еркулова Г.С.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова, Актау, Казахстан
email: azaby28a@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются особенности трансформации бизнес-моделей строительных компаний под влиянием цифровых технологий и искусственного интеллекта в

условиях Республики Казахстан. Современный строительный сектор характеризуется высокой сложностью управления проектами, значительной долей ручных процессов и низкой степенью интеграции данных. На фоне активной цифровизации экономики Казахстана и внедрения цифровых платформ в строительстве наблюдается переход от традиционных моделей управления к data-driven подходу. Проанализированы ключевые направления цифровизации, включая внедрение ERP-систем (Opera Build, 1C ERP, Archeradon), использование цифровых платформ и элементов искусственного интеллекта. Выявлены основные вызовы трансформации, включая сопротивление изменениям, недостаток компетенций и фрагментарность внедрения цифровых решений. Определены возможности повышения эффективности, прозрачности и управляемости строительного бизнеса за счет цифрового управления.

Ключевые слова: Цифровизация, искусственный интеллект, строительство, ERP, бизнес-модель, Казахстан, цифровое управление, data-driven.

В условиях глобальной цифровой трансформации экономики цифровые технологии и искусственный интеллект становятся ключевыми драйверами изменений бизнес-моделей. Особую актуальность данный процесс приобретает в строительной отрасли, которая традиционно характеризуется низким уровнем цифровизации и высокой фрагментированностью процессов.

Для Республики Казахстан цифровизация является одним из стратегических приоритетов развития. В последние годы активно внедряются цифровые платформы, автоматизируются государственные услуги в строительстве, формируется единая цифровая экосистема отрасли. Это создает предпосылки для трансформации бизнес-моделей строительных компаний, перехода от традиционных методов управления к цифровым и аналитическим подходам.

Несмотря на активное развитие цифровых инструментов, многие строительные компании продолжают функционировать в рамках устаревших моделей управления, что снижает их эффективность и конкурентоспособность. В этой связи возникает необходимость научного анализа трансформации бизнес-моделей под влиянием цифровых технологий и искусственного интеллекта.

Целью настоящего исследования является анализ процессов трансформации бизнес-моделей строительных компаний Казахстана в условиях цифровизации и внедрения искусственного интеллекта.

Бизнес-модель представляет собой систему, определяющую, каким образом компания создает, доставляет и извлекает ценность. В традиционной строительной отрасли бизнес-модели строятся на линейной логике выполнения проектов, где ключевыми элементами являются ресурсы, сроки и стоимость.

Цифровизация приводит к изменению данной логики, формируя новые принципы управления, основанные на данных, интеграции процессов и автоматизации. В отличие от традиционных подходов, цифровые бизнес-модели ориентированы на:

- интеграцию всех участников проекта в единую информационную среду;
- использование данных как ключевого ресурса;
- автоматизацию управленческих решений;
- повышение прозрачности процессов.

Особую роль в трансформации играет искусственный интеллект, который позволяет переходить от описательного анализа к прогнозному управлению. В строительстве это проявляется в прогнозировании сроков, оптимизации ресурсов и выявлении отклонений. Строительная отрасль Казахстана находится в стадии активной цифровой трансформации. На

государственном уровне реализуются инициативы по переводу строительных услуг в электронный формат, внедрению цифровых платформ и созданию единой информационной среды.

Ключевыми особенностями цифровизации являются:

- переход к электронным государственным услугам в строительстве;
- внедрение цифровых платформ управления проектами;
- развитие систем мониторинга строительных процессов;
- интеграция информационных систем участников проекта.

При этом уровень цифровой зрелости компаний остается неоднородным. Крупные компании активно внедряют ERP-системы и цифровые инструменты, тогда как малый и средний бизнес продолжает использовать традиционные методы управления.

Цифровое управление оказывает существенное влияние на ключевые элементы бизнес-модели строительных компаний.

Во-первых, изменяется структура создания ценности. Помимо выполнения строительных работ, компании начинают создавать ценность через прозрачность, скорость и управляемость проектов.

Во-вторых, трансформируются ключевые ресурсы. Данные становятся одним из основных ресурсов наряду с трудовыми и материальными.

В-третьих, изменяется механизм принятия решений. Внедрение ERP-систем (Opera Build, 1С ERP, Archeradon) позволяет перейти к управлению на основе данных, что повышает точность и оперативность управленческих решений. Практический опыт внедрения ERP-систем показывает, что цифровизация позволяет:

- повысить прозрачность финансовых потоков;
- сократить сроки принятия решений;
- улучшить координацию между подразделениями;
- снизить операционные риски.

Искусственный интеллект усиливает эффект цифровизации, обеспечивая качественный переход к новым моделям управления. В строительстве ИИ может использоваться для:

- анализа и прогнозирования сроков выполнения работ;
- выявления отклонений от графика;
- оптимизации распределения ресурсов;
- автоматизации контроля качества.

Внедрение ИИ способствует формированию гибких бизнес-моделей, способных адаптироваться к изменениям внешней среды. При этом использование ИИ требует наличия цифровой инфраструктуры и качественных данных. Несмотря на значительный потенциал цифровизации, процесс трансформации сопровождается рядом вызовов:

- сопротивление персонала изменениям;
- недостаточный уровень цифровых компетенций;
- высокая стоимость внедрения цифровых решений;
- фрагментарность внедрения технологий;
- отсутствие интеграции между системами.

Кроме того, многие компании ограничиваются внедрением отдельных инструментов без изменения бизнес-модели, что снижает эффект цифровизации. Цифровизация и искусственный интеллект открывают новые возможности для строительных компаний Казахстана:

- повышение эффективности управления проектами;
- снижение затрат и рисков;

- повышение инвестиционной привлекательности;
- усиление конкурентоспособности;
- переход к новым бизнес-моделям.

Ключевым направлением развития является переход к data-driven управлению, при котором решения принимаются на основе анализа данных в режиме реального времени. Трансформация бизнес-моделей строительных компаний под влиянием цифровых технологий и искусственного интеллекта является объективным и неизбежным процессом. В условиях Казахстана данный процесс усиливается государственной политикой цифровизации и развитием цифровой инфраструктуры. Внедрение ERP-систем, цифровых платформ и искусственного интеллекта приводит к переходу от традиционных моделей управления к data-driven подходу, основанному на данных и аналитике.

Несмотря на наличие значительных вызовов, цифровизация открывает новые возможности для повышения эффективности и устойчивости строительного бизнеса. Ключевым фактором успешной трансформации является комплексный подход, включающий изменение бизнес-модели, развитие компетенций и интеграцию цифровых технологий в управленческие процессы.

Литература:

1. Клейнер Г.Б. Системная экономика: теория, методология, практика. – М.: Наука, 2018.
2. Трачук А.В. Цифровая трансформация бизнеса: вызовы и перспективы // Экономика и управление. – 2020. – № 6.
3. Томилина С.А. Цифровая трансформация бизнес-моделей // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 4.
4. Локтионова Е.Э. Цифровизация строительной отрасли // Экономика строительства. – 2024. – № 2.
5. В Казахстане утверждён план цифровизации строительной отрасли на 2026–2027 гг. // Министерство промышленности и строительства Республики Казахстан. – 2026.
6. All Public Services in the Construction Sector in Kazakhstan Have Been Fully Transferred to an Online Format // Official Information Source of the Prime Minister of the Republic of Kazakhstan. – 2026.
7. ИИ начнут применять при экспертизе строительных проектов в Казахстане // Министерство промышленности и строительства Республики Казахстан. – 2026.
8. Teece D.J. Business Models, Business Strategy and Innovation // Long Range Planning. – 2010. – Vol. 43. – No. 2–3.
9. Vial G. Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda // The Journal of Strategic Information Systems. – 2019. – Vol. 28. – No. 2.
10. Adekunle S.A., Aigbavboa C.O., Ejohwomu O., Thwala W.D. Digital Transformation in the Construction Industry: A Bibliometric Review // Journal of Engineering, Design and Technology. – 2024. – Vol. 22. – No. 1.

УДК 504.03:330.15:519.86

FORECASTING CARBON FOOTPRINT AND CARBON CREDIT MARKETS TOWARD 2035: A DATA-DRIVEN SUSTAINABILITY FRAMEWORK

Tunç Durmuş Medeni[1](0000-0002-2964-3320),
Yildirim Beyazit University, Ankara, Türkiye

Email:tmedeni@aybu.edu.tr
İhsan Tolga Medeni[2](0000-0002-0642-7908),
Keele University, Staffordshire, United Kingdom
Email: i.t.medeni@keele.ac.uk
Ali Deveci[3](0000-0002-4990-0785)
Hacettepe University, Ankara, Türkiye
Email:alideveci@hacettepe.edu.tr

Abstract. Recently, warming is at the heart of many global concerns (Alnaser et al., 2022). Stable climates sustain both economies and ecosystems, yet rapid urban expansion and industrial activity continue to increase pollution beyond regulatory control. Although policy responses are often slow and fragmented, they occasionally shift incentives toward more sustainable practices.

Keywords: digital transformation, тracking carbon, carbon credit markets

Tracking carbon emissions has gained increasing importance (Liu et al., 2022), as understanding pollution sources—whether from daily activities or industrial production—supports more informed decision-making. Mechanisms such as cap-and-trade systems create financial incentives to reduce emissions and invest in offset projects. However, a disconnect remains between academic research and practical implementation, limiting overall progress and complicating future projections.

1. LITERATURE REVIEW. Carbon trading mechanisms and uncertain forecasting approaches often conflict (De Cristano, 2024). Integrating machine learning with real-time data offers a more reliable alternative, yet a gap persists between emission predictions and the allocation of carbon credits. This mismatch grows over time, increasing uncertainty. Recent approaches aim to bridge this gap by linking emission forecasts with carbon market dynamics, aligning projections with global climate targets for 2035 through data-driven and scenario-based models.

At the same time, artificial intelligence and data-driven methods—such as LSTM networks, random forests, and hybrid models—are increasingly used to address complex environmental challenges (Zhao et al., 2024; Ojadi et al., 2023). These approaches process large-scale, heterogeneous datasets to produce more accurate and adaptable emission forecasts.

Carbon credit markets play a critical role in climate policy (Paterson, 2012), yet they remain volatile and uneven across regions, requiring improved analytical tools and predictive capabilities (World Bank, 2024). In parallel, ESG frameworks have become central to sustainable management, influencing investment, governance, and long-term planning (Kotsantonis & Serafeim, 2024). Despite these advances, most studies treat emission prediction, carbon markets, and ESG as separate domains, resulting in fragmented solutions and limited long-term insight.

This study addresses these gaps by proposing an integrated framework that combines predictive analytics, carbon market optimization, and sustainability-driven management to support long-term climate goals.

3. METHODOLOGY. This study brings together carbon footprint prediction and carbon credit optimization into one streamlined approach. Basically, the method breaks down into two big steps: first, forecast emissions, then figure out the best way to use carbon credits.

For the prediction part, the study leans on machine learning and deep learning. It starts with basic regression models as a foundation, but then uses tools like Artificial Neural Networks (ANN) and Long Short-Term Memory (LSTM) networks to dig into the ups and downs of past emissions data—both the obvious trends and the hidden patterns. Transfer learning gets added to the mix, so

models can borrow insights from other datasets, which really helps when the available data is limited.

On the carbon credit side, the team builds a decision-making framework that takes those emission forecasts and matches them to the realities of the carbon market. They look at things like carbon pricing, the push and pull of supply and demand, and any policy rules in place. The idea is to allocate credits in the smartest way, testing different strategies and running simulations that project out as far as 2035.

This approach doesn't just predict emissions or optimize credits—it ties both pieces together. That equips organizations with sharper forecasts and smarter ways to manage their carbon credits, all with a focus on sustainability.

4. PROPOSED FRAMEWORK. We designed our proposed model's framework with three layers: *i)*carbon footprint prediction, *ii)* carbon credit optimization, and *iii)*policy alignment. Each one takes care of a specific task, and together, they help organizations make real progress on sustainability—smarter choices, fewer roadblocks, and a lot more flexibility.

Here, the first layer, prediction layer, where we use both past data and what's happening now to forecast emissions. This stage leans hard on machine learning and deep learning—regression analysis, Artificial Neural Networks (ANNs), and Long Short-Term Memory (LSTM) networks all come into play. With transfer learning, our models adapt to new sectors or datasets, so they're not stuck just repeating themselves. The whole point here is to get solid emission forecasts looking out to 2035, in sync with international climate targets. Next is optimization. This layer takes the emission forecasts and gets tactical. It sifts through market data—prices, supply, demand—and regulatory limits, working out strategies so organizations can meet environmental goals without breaking the bank. Thanks to built-in scenario analysis, companies see exactly how different policies or market shifts affect both their budgets and their environmental impact. Then the policy layer keeps everything on course. It makes sure all the recommendations follow ESG (Environmental, Social, and Governance) standards, global climate agreements, and whatever sustainability goals a company sets.

5. APPLICATIONS. We extended our study with generating two real world applications, blending AI, data science, and hands-on decision support.

5.1 Vision-Based Carbon Footprint Estimation System

With this application, as seen in Figure1, users can upload images or videos. This app uses computer vision—think Convolutional Neural Networks (CNNs), object detection models like YOLO, and activity recognition—to figure out exactly what's in those images**.** The system refines the uploads, spots objects or actions that matter—cars, factories, city infrastructure, people doing things that produce emissions—and connects these to an emission factors database. From there, it spits out a hard number—a true carbon footprint estimates for that moment or scene.

A transfer learning approach was also integrated so that the system can examine all kinds of environments and process new data. It doesn't just look at single frames for video; it reads patterns and actions over time. And everything is hosted on a web platform—where you upload a file and get a quick emissions estimate. This makes real-time monitoring possible, whether you're managing a smart city, tracking transportation, or monitoring a factory floor.

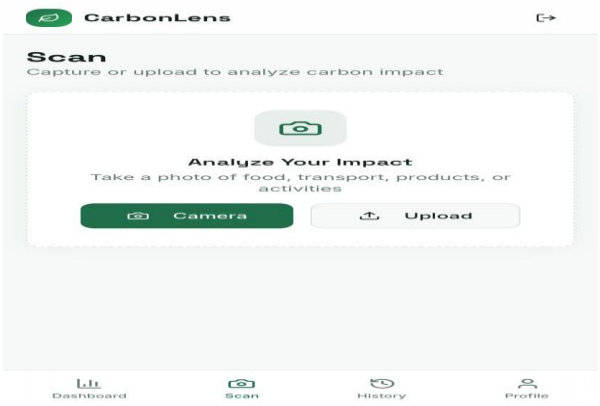


Figure 1. User interface of the vision-based carbon footprint detection prototype (CarbonLens / Vision Carbon Scan).

The model integrates machine learning-based visual recognition models with environmental emission factor datasets to estimate the carbon footprint associated with observed situations. Objects and activities uploaded to the system are first classified using deep learning-based image recognition and classification techniques. Then, the system converts the visual observations into approximate carbon dioxide equivalent (CO_2e) values by applying emission prediction rules and predefined carbon intensity

parameters, as shown in Figure 2. The experimental implementation of the platform is available online at: https://vision-carbon-scan.lovable.app/.

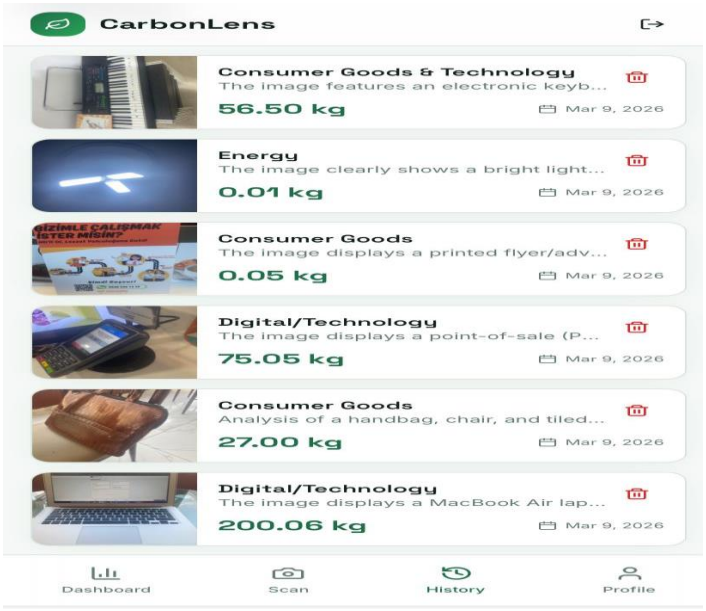


Figure 2. Estimated carbon footprint values of detected objects and activities in CO2 equivalent units.

5.2 Carbon Credit Generation and Simulation Platform

The second application focuses on understanding how carbon credits are generated and distributed in a dynamic market. It also offers an opportunity to see how this process might change in different scenarios. So, it doesn't just look at emission estimates; it combines them with the workings of the

carbon market to provide a more realistic picture when making decisions. The system doesn't isolate and examine emission data in isolation; it considers how carbon prices change, whether there are new regulations, and where the market equilibrium lies—all together. Considering all this data together, it reveals how carbon credit allocation should be done under different conditions. One of the platform's advantages is that users can experiment with different scenarios. For example, what happens when stricter emission regulations are implemented, how does the process change when carbon prices rise or fall, what does the credit allocation look like when new technologies come into play—all of these can be modeled. Looking at it this way, it becomes much easier to create robust and consistent plans, especially those needed until 2035. The platform also ensures the regular and transparent management of carbon credits in a digital environment. Credits can be tracked and, if desired, tokenized and converted into digital assets. This increases trust in the market, makes auditing processes more practical, and helps different systems work together harmoniously. Figure 3 shows the educational module demonstrating the carbon cycle within the proposed conceptual platform and the Figure 4 shows the Carbon credit trading simulation and tokenization interface showing budget, quota targets, and available trades. The experimental prototype platform can be accessed at: https://earth-coin-creator.lovable.app/.

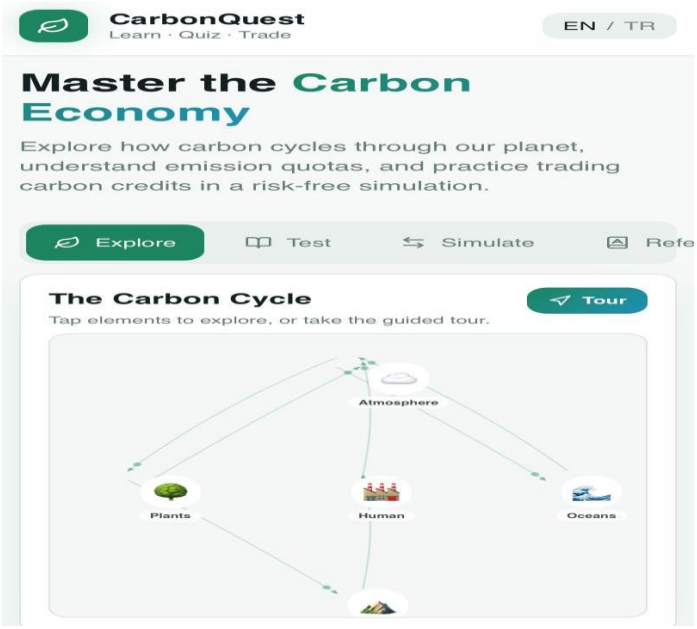


Figure 3. Educational module demonstrating the carbon cycle within the proposed conceptual platform (CarbonQuest / Earth Coin Creator).

6. RESULTS AND CONCLUSION

The carbon cycle is an inevitable and continuous global activity. Results show a continuous increase in emissions without intervention. Carbon measurements demonstrate the importance of ensuring continuity. On the other hand, we expect carbon credit prices to increase significantly by 2035 for a greener world. Practical models contribute to sustainability decision-making processes and support strategic carbon management.

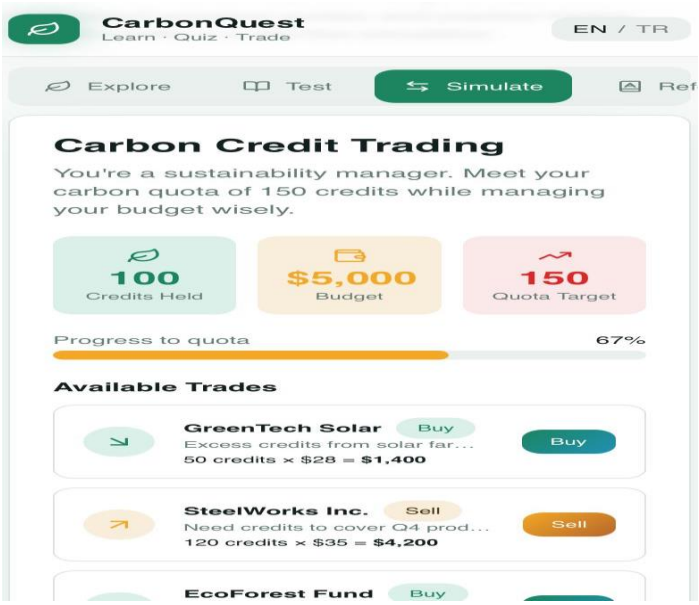


Figure 4. Carbon credit trading simulation and tokenization interface showing budget, quota targets, and available trades.

This study aims to fill a significant gap in the existing literature by offering a holistic approach that integrates emission forecasting, carbon credit management, and policy compliance. The proposed multi-layered framework integrates data-driven forecasting with optimization processes, making carbon management more systematic and effective. In particular, the use of real-time data increases forecasting accuracy. This approach enables the system to adapt to changing conditions. However, the study also has some limitations. The scope of the datasets used and the model assumptions may affect the generalizability of the results obtained. Future studies are recommended to utilize broader data sources, include different regional market conditions, and test the model with real-world applications.

The proposed framework offers a scalable, adaptable, and intelligent carbon management approach and provides a foundation for researchers. It can be considered an effective tool, especially in developing sustainability-focused strategies in line with the 2035 targets.

References:

[1] Alnaser, N. W., Flanagan, R., Kazmerski, L., Sayigh, A. A., Nayfeh, M. H., & Alnaser, W. E. (2022). Worrying about climate change. *Atmospheric and Climate Sciences*, 12(2), 441–461.

[2] Liu, Z., Sun, T., Yu, Y., Ke, P., Deng, Z., Lu, C., ... & Ding, X. (2022). Near-real-time carbon emission accounting technology toward carbon neutrality. *Engineering*, 14, 44–51.

[3] De Cristano, R. (2024). *Deciphering digital dreams: a critical study of blockchain and green finance*.

[4] Zhao, X., Shi, P., Wang, H., Meng, Q., Qi, X., Ai, G., ... & Hu, Y. S. (2024). Unlocking plateau capacity with versatile precursor crosslinking for carbon anodes in Na-ion batteries. *Energy Storage Materials*, *70*, 103543.

[5] Ojadi, J. O., Onukwulu, E., Odionu, C., & Owulade, O. (2023). AI-driven predictive analytics for carbon emission reduction in industrial manufacturing: a machine learning approach to sustainable production. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 4(1), 948–960.

[6] Paterson, M. (2012). Who and what are carbon markets for? Politics and the development of climate policy. *Climate Policy*, 12(1), 82–97.
[7] World Bank. (2024). *State and Trends of Carbon Pricing 2024.*
Kotsantonis, S., & Serafeim, G. (2024). *ESG Integration in Corporate Strategy and Performance*
[8] IPCC. (2024). *Climate Change 2024: Synthesis Report.*

УДК: 005.8:004.8:336.77

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ ВНЕДРЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ДЛЯ АНАЛИЗА КРЕДИТОСПОСОБНОСТИ КЛИЕНТОВ

Хайрулин Р. О. – магистрант
Научный руководитель-к. э. н. Саубетова Б.С.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова,
Актау, Казахстан

Аннотация. В условиях стремительной цифровизации финансового сектора внедрение систем на базе искусственного интеллекта (ИИ) становится стратегическим приоритетом для банков и микрофинансовых организаций. Использование технологий машинного обучения позволяет повысить точность оценки заемщиков, сократить время рассмотрения заявок и снизить кредитные риски. Однако успешное внедрение ИИ в процесс анализа кредитоспособности — это не только техническая задача, но и комплексный управленческий проект, требующий четкой методологии, координации заинтересованных сторон и соблюдения регуляторных требований.

Ключевые слова: повышение точности скоринговых моделей, снижение уровня просроченной задолженности, автоматизация процесса принятия решений

Планирование является критически важным этапом и включает:

- Определение архитектуры решения
- Выбор технологий (например, Python, библиотеки машинного обучения)
- Формирование команды проекта (data scientists, аналитики, IT-архитекторы, специалисты по рискам)
- Разработку календарного плана
- План управления рисками
- План коммуникаций

Также на данном этапе определяется подход к разработке — Agile или гибридная модель управления.

Качество данных напрямую влияет на точность модели. Основные действия:

- Интеграция внутренних и внешних источников данных
- Очистка и нормализация данных
- Работа с пропущенными значениями
- Обеспечение соответствия требованиям законодательства о персональных данных
- Важно учитывать нормативные требования регуляторов

На данном этапе выполняются:

- Выбор алгоритмов (логистическая регрессия, градиентный бустинг, нейронные сети)
- Обучение и тестирование моделей

– Кросс-валидация
Оценка метрик качества (ROC-AUC, Precision, Recall, Gini)

Критически важным фактором является обеспечение explainability (объяснимости) модели, особенно в банковском секторе.

Перед промышленным запуском проводится:

– A/B-тестирование
– Пилотное внедрение на ограниченном сегменте клиентов
– Анализ влияния модели на бизнес-показатели
– Корректировка параметров

Система интегрируется в существующую ИТ-инфраструктуру:

– Подключение к CRM и банковским системам
– Настройка автоматизированных решений
– Обучение сотрудников
– Разработка регламентов эксплуатации

После внедрения проект переходит в стадию операционной поддержки:

– Мониторинг качества модели
– Контроль деградации (model drift)
– Периодическое переобучение
– Аудит соответствия регуляторным требованиям

В проектах внедрения ИИ для кредитного скоринга ключевые риски включают:

– Низкое качество данных
– Предвзятость (bias) модели
– Несоответствие законодательству
– Киберугрозы
– Сопротивление персонала изменениям

Для минимизации рисков необходимо внедрение процедур внутреннего контроля и регулярный аудит модели.

Управление проектом предполагает четкое распределение ролей:

- Руководитель проекта
- Руководитель направления рисков
- Data Science команд
- IT-архитекторы
- Юридический отдел
- Специалисты по информационной безопасности

Эффективная коммуникация между подразделениями является одним из факторов успеха.

После внедрения оцениваются:

- Уровень дефолта
- Скорость обработки заявки
- Доля автоматических решений
- Экономический эффект (ROI)
- Снижение операционных расходов

Проекты в банковской сфере имеют ряд специфических особенностей:

- Высокие требования к надежности
- Строгое регулирование
- Необходимость интерпретируемости моделей

- Повышенные требования к защите данных

ИИ не заменяет полностью эксперта по кредитным рискам, а выступает инструментом поддержки принятия решений.

Управление проектом внедрения искусственного интеллекта для анализа кредитоспособности клиентов — это комплексная междисциплинарная задача, сочетающая элементы проектного менеджмента, аналитики данных, информационной безопасности и финансового регулирования.

Успешная реализация требует:

- Четкого стратегического видения
- Грамотного управления рисками
- Качественной подготовки данных
- Постоянного мониторинга и адаптации модели

При соблюдении данных условий внедрение ИИ позволяет существенно повысить конкурентоспособность финансовой организации, сократить кредитные риски и обеспечить более объективную и быструю оценку заемщиков.

Литература:

1. Бодров, Д. А., & Степанов, А. В. (2020). Машинное обучение в банковской аналитике: методы и практики. Москва: Издательство Финансы и Статистика.
2. Гиль, Т. (2019). Интеллектуальный анализ данных: основы машинного обучения. Санкт-Петербург: Питер.
3. Ли, Х., & Ким, С. (2021). Credit Scoring with Machine Learning and AI. Springer.
4. Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) — 7th Edition. PMI, USA.
5. Russell, S., & Norvig, P. (2020). Artificial Intelligence: A Modern Approach (4th Edition). Pearson.
6. Хан, Дж., Камбер, М., & Пьёрс, Дж. (2018). Data Mining: Concepts and Techniques. Elsevier.

ӘОЖ: 005.7:004

ҚАЗІРГІ ҰЙЫМДАРДАҒЫ БАСҚАРУ ПРАКТИКАСЫНЫҢ ЦИФРЛЫҚ ТРАНСФОРМАЦИЯСЫ

Асанов А.И.

Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті, Ақтау, Қазақстан

e-mail: berden.zagar@gmail.com

Аңдатпа. Мақалада Қазақстанның банк секторындағы ESG (Environmental, Social, Governance) стратегияларын енгізудің заманауи трендтері, институционалдық негіздері мен даму перспективалары кешенді түрде қарастырылады. Жаһандық климаттық өзгерістер мен экономикалық трансформация жағдайында тұрақты даму мақсаттарына қол жеткізудегі қаржы институттарының, әсіресе корпоративтік несиелеу процесіндегі шешуші рөлі талданады. Зерттеу барысында екінші деңгейлі банктердің корпоративтік клиенттердің ESG-тәуекелдерін бағалау практикасына назар аударылып, «жасыл» қаржыландыруды дамытудағы кедергілер, «гринвошинг» проблемасы және оларды шешудегі деректерге негізделген (data-driven) шешімдердің маңыздылығы негізделеді.

Түйін сөздер: ESG-басқару, тұрақты даму, банк секторы, жасыл қаржыландыру, корпоративтік басқару, несиелік тәуекелдер, заңды тұлғалар, жасыл таксономия, деректерге негізделген менеджмент.

Қазіргі таңда жаһандық экономикалық жүйе елеулі және қайтымсыз трансформацияны бастан кешіруде. Климаттың өзгеруі, табиғи ресурстардың жұтаңдауы, демографиялық теңгерімсіздік және қоғамдағы әлеуметтік теңсіздік мәселелері бизнесті басқарудың дәстүрлі парадигмаларының тиімсіздігін көрсетіп отыр. Осы орайда, ESG (экологиялық, әлеуметтік және корпоративтік басқару) қағидаттарына негізделген тұрақты даму (Sustainable Development) тұжырымдамасы әлемдік қаржы нарығының басты қозғаушы күшіне айналды. Банк секторы кез келген мемлекеттің экономикалық жүйесінің қан тамыры ретінде капитал ағындарын қайта бөлу арқылы төмен көміртекті және тұрақты экономикаға өту процесінде шешуші рөл атқарады. Біріккен Ұлттар Ұйымының (БҰҰ) Тұрақты даму мақсаттары (ТДМ) және Париж климаттық келісімі аясында қаржы институттарына жаңа міндеттемелер жүктелуде. Олар тек өздерінің тікелей экологиялық ізін азайтып қана қоймай, несиелік және инвестициялық портфельдері арқылы нақты сектордағы кәсіпорындардың экологиялық-әлеуметтік жауапкершілігін ынталандыруы тиіс. Қазақстан Республикасы үшін бұл тақырыптың өзектілігі елдің шикізаттық бағыттылықтан арылу және 2060 жылға қарай көміртегі бейтараптығына қол жеткізу жөніндегі ұлттық стратегиялық мақсатымен тікелей байланысты. Соңғы жылдары Қазақстанның қаржы нарығын реттеуші органдары тарапынан ESG қағидаттарын енгізу жөніндегі жүйелі жұмыстар басталды. Дегенмен, отандық коммерциялық банктер үшін ESG-стратегияларды толыққанды интеграциялау, әсіресе заңды тұлғаларды корпоративтік несиелеу барысында бірқатар әдіснамалық, құқықтық және практикалық қиындықтар туындатуда. Бұл мәселелерді ғылыми тұрғыдан зерделеу осы зерттеудің негізін құрайды.

Осы зерттеудің негізгі мақсаты – Қазақстанның коммерциялық банктеріндегі ESG-басқару тәжірибесін кешенді түрде зерделеу, нақты секторды қаржыландырудағы заманауи трендтерді анықтау және тұрақты даму мақсаттарын жүзеге асырудың тиімді механизмдерін ұсыну. Зерттеу барысында ғылыми танымның жалпы және арнайы әдістері қолданылды. Атап айтқанда, отандық және шетелдік ғылыми әдебиеттерді шолу, жүйелі-құрылымдық талдау, сондай-ақ Қазақстан Республикасының Қаржы нарығын реттеу және дамыту агенттігінің (ҚНРДА), «Астана» халықаралық қаржы орталығының (АХҚО) статистикалық және нормативтік-құқықтық деректеріне салыстырмалы талдау жасау әдістері пайдаланылды.

ESG-дің банк секторындағы теориялық мәні мен институционалдық негіздері Классикалық банк ісінде қарыз алушыны бағалаудың негізгі критерийі оның қаржылық тұрақтылығы мен кепілдік қамтамасыз етуі болса, қазіргі заманғы банк парадигмасы бұл тәсілді түбегейлі өзгертеді. Банктер үшін ESG-тұжырымдамасы жай ғана маркетингтік немесе имидждік құрал емес, ол ең алдымен несиелік тәуекелдерді (Credit Risk) басқарудың және ұзақ мерзімді кірістілікті қамтамасыз етудің стратегиялық тетігі болып табылады. Қаржы институттары үшін бұл үш негізгі фактор келесідей құрылымдалады:

1. Экологиялық фактор (E - Environmental): Банктердің қоршаған ортаға тікелей әсері (Scope 1 және Scope 2 – мысалы, банк кеңселерінің энергия тұтынуы немесе қағаз қолдануы) шағын болғанымен, олардың жанама әсері (Scope 3) несиелік қоржын арқылы орасан зор масштабқа ие. Бүгінде алдыңғы қатарлы банктер көміртегі көп бөлінетін «қоңыр» жобаларды (мысалы, көмір өндіру, экологиялық таза емес жылу электр станциялары) қаржыландыруды шектеп немесе тоқтатып жатыр. Оның орнына «жасыл» облигациялар мен экологиялық таза өндірістерге арналған жеңілдетілген несиелерге басымдық берілуде. Банктер үшін қарыз

алушының экологиялық заңнаманы бұзуы тікелей қаржылық шығынға (айыппұлдарға) ұшыратып, несиені қайтара алмау қаупін тудырады.

2. Әлеуметтік фактор (S - Social): Бұл бағыт банк қызметкерлерінің еңбек жағдайын, гендерлік теңдікті, қаржылық инклюзияны қамтиды. Сонымен қатар, корпоративтік несиелеуде қарыз алушы кәсіпорынның өз жұмысшылары үшін қауіпсіз еңбек жағдайын жасауы, жергілікті қоғамдастықпен өзара іс-қимылы және адам құқықтарын сақтауы қатаң тексеріледі. Әлеуметтік шиеленістер мен ереуілдер орын алған кәсіпорындар банктер үшін жоғары тәуекелді аймаққа жатады.

3. Корпоративтік басқару (G - Governance): Бұл фактор банктің өзінің де, оның клиенттерінің де ішкі басқару сапасын білдіреді. Оған директорлар кеңесінің тәуелсіздігі, топ-менеджменттің сыйақы жүйесінің ашықтығы, комплаенс-бақылау, сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясат және миноритарлық акционерлердің құқықтарын қорғау жатады. Мөлдір корпоративтік басқару жүйесі жоқ компаниялар қаржылық алаяқтыққа бейім келеді, бұл банктің несиелік портфеліне тікелей қауіп төндіреді.

Қазақстан банктеріндегі заманауи трендтер мен корпоративтік несиелеу трансформациясы Қазақстанның екінші деңгейлі банктеріндегі (ЕДБ) ESG-трансформацияны талдау оның бірнеше жүйелі бағытта жүзеге асып жатқанын көрсетеді.

Біріншіден, корпоративтік клиенттерді несиелеу кезінде ESG-скринингтің (бағалаудың) біртіндеп міндетті рәсімге айналуы. Қазіргі уақытта ірі отандық банктер қарыз алушының дефолтқа ұшырау ықтималдығын (PD - Probability of Default) және дефолт кезіндегі шығындарды (LGD - Loss Given Default) есептеу модельдеріне экологиялық және климаттық тәуекелдерді енгізе бастады. Мысалы, ауыл шаруашылығы немесе өндіріс саласындағы заңды тұлға несие сұраған жағдайда, банк оның тек балансын ғана емес, су ресурстарын қаншалықты тиімді пайдаланатынын немесе қалдықтарды қалай кәдеге жарататынын бағалайды. Бұл тәуекел-менеджменттің жаңа деңгейіне өтуді білдіреді.

Екіншіден, «жасыл» қаржы өнімдерінің және тұрақтылыққа байланысты несиелердің (Sustainability-Linked Loans) нарықтағы үлесінің артуы. Қазақстанда ҚР Экологиялық кодексінде бекітілген «Жасыл таксономияға» сәйкес келетін жобаларды – жаңартылатын энергия көздерін (ЖЭК), энергия тиімділігін арттыру және ресурстарды үнемдеу технологияларын қаржыландыруға арналған арнайы жеңілдікті несие желілері іске қосылуда. Бұл процесте АХҚО Жасыл қаржы орталығының (AIFC Green Finance Centre) рөлі зор. Олар банктерге жасыл облигациялар шығаруға және халықаралық инвесторларды тартуға әдіснамалық қолдау көрсетеді.

Үшіншіден, регуляторлық қысым мен ашықтық талаптарының күшеюі. Қазақстан қаржы нарығын реттеу және дамыту агенттігі (ҚНРДА) 2023 жылы қаржы ұйымдарында экологиялық, әлеуметтік тәуекелдерді және корпоративтік басқару тәуекелдерін басқару жөніндегі арнайы нұсқаулықты бекітті. Сонымен қатар, банктерге өздерінің ESG-есептерін халықаралық стандарттарға (GRI, SASB, TCFD) сәйкес жариялау ұсынылуда. Бұл тенденция болашақта ерікті сипаттан міндетті сипатқа ауысуы әбден мүмкін.

Кедергілер және Data-Driven шешімдер Отандық банк секторында байқалып отырған оң тенденцияларға қарамастан, ESG-стратегияларды толыққанды енгізу жолында бірқатар кешенді проблемалар бар.

Ең үлкен кедергілердің бірі – сенімді, стандартталған және салыстырмалы бейқаржылық деректердің тапшылығы. Қазақстандағы заңды тұлғалар, әсіресе шағын және орта бизнес (ШОБ) өкілдері, өздерінің көміртегі ізі немесе ESG көрсеткіштері туралы нақты ақпаратты жинақтау, өңдеу және ұсыну инфрақұрылымына ие емес. Бұл банктердің несиелік портфельдегі ESG-тәуекелдерді дәл бағалауын қиындатады.

Екінші өзекті мәселе – «гринвошинг» (greenwashing – жалған экологиялық тазалық) құбылысы. Кейбір компаниялар арзан несие ресурстарына қол жеткізу мақсатында өз жобаларының экологиялық тиімділігін немесе әлеуметтік маңыздылығын әдейі асыра бағалап көрсетуі мүмкін. Банктерде нақты өндірістік процестерді бағалай алатын салалық эколог-эксперттердің жоқтығы бұл қауіпті еселей түседі.

Бұл түйткілдерді шешу үшін заманауи ұйымдарды басқару парадигмаларына сай келетін цифрлық трансформация және «Data-driven» (деректерге негізделген) менеджмент құралдарын енгізу қажет. Банктер жасанды интеллект (AI) мен үлкен деректерді (Big Data) қолдана отырып, ашық көздерден, мемлекеттік реестрлерден, бұқаралық ақпарат құралдарынан және тіпті спутниктік түсірілімдерден кәсіпорындардың экологиялық және әлеуметтік қызметі туралы ақпаратты автоматты түрде жинайтын баламалы скорингтік модельдерді жасауы тиіс. Бұл адами факторды азайтып, қарыз алушыларды объективті бағалауға мүмкіндік береді.

Осы орайда келесідей практикалық шараларды жүзеге асыру ұсынылады:

1. Коммерциялық банктердің тәуекел-менеджмент департаменттеріндегі қызметкерлердің ESG-климаттық тәуекелдерді модельдеу бойынша құзыреттілігін арттыру және арнайы оқыту бағдарламаларын енгізу.
2. Ұлттық деңгейде корпоративтік клиенттер (оның ішінде ШОБ) үшін ESG-бағалаудың бірыңғай, оңайлатылған және автоматтандырылған цифрлық платформасын құру.
3. Мемлекеттік органдар мен қаржы институттарының өзара іс-қимылын күшейтіп, жоғары ESG-рейтингі бар кәсіпорындар үшін салықтық преференциялар мен субсидиялар жүйесін заңнамалық түрде бекіту.

Қорытындылай келе, ESG-стратегиялар Қазақстанның банк секторы үшін жаһандық трендтерге формальды түрде ілесу емес, ол ұзақ мерзімді макроэкономикалық тұрақтылықты, халықаралық капитал нарығындағы бәсекеге қабілеттілікті және жүйелік тәуекелдерді тиімді басқаруды қамтамасыз етудің өміршең құралы. Экономиканы нақты қаржыландырушы институт ретінде екінші деңгейлі банктер Қазақстанды көміртегісіз болашаққа жетелейтін басты драйвер бола алады. Дегенмен, бұл ауқымды мақсатқа жету үшін мемлекеттік реттеушілердің, қаржы институттарының, бизнес-қоғамдастықтың және азаматтық қоғамның тығыз интеграцияланған өзара іс-қимылы қажет. Конференцияның тақырыбында көрсетілгендей, басқарудың жаңа парадигмалары сөзсіз түрде цифрлық трансформацияға, деректерге негізделген шешімдерге (data-driven management) және әлеуметтік жауапты басқару қағидаттарына сүйенетін болады.

Әдебиеттер:

1. Қазақстан Республикасының 2060 жылға дейінгі көміртекті бейтараптыққа қол жеткізу стратегиясы. Қазақстан Республикасы Президентінің 2023 жылғы 2 ақпандағы № 121 Жарлығы.
2. Қазақстан Республикасының Экологиялық кодексі. 2021 жылғы 2 қаңтардағы № 400-VI ҚРЗ.
3. Қазақстан Республикасының Қаржы нарығын реттеу және дамыту агенттігінің қаржы ұйымдарындағы экологиялық, әлеуметтік тәуекелдерді және корпоративтік басқару тәуекелдерін басқару жөніндегі нұсқаулығы (2023).
4. Елемесов, А. Р. (2023). Банк секторындағы тұрақты даму: ESG стандарттарын енгізудің институционалдық мәселелері. *Қаржы және несие*, 12(4), 45-62.
5. Смағұлова, Г. Т. (2024). Корпоративтік несиелеудегі экологиялық тәуекелдерді бағалаудың цифрлық әдіснамасы. *Экономика және басқару парадигмалары*, 8(2), 112-128.

6. AIFC Green Finance Centre. (2023). "The State of Green Finance in Kazakhstan: Annual Report".
7. Халықаралық қаржы корпорациясы (IFC). (2023). "Emerging Markets and ESG: A Comprehensive Guide for Banks and Financial Institutions".

ӘОЖ: 005.7:004

БАСҚАРУ ПРАКТИКАСЫНЫҢ ЦИФРЛЫҚ ТРАНСФОРМАЦИЯСЫ

Бақытжанұлы Б.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті,
Ақтау, Қазақстан

Андатпа. Бұл мақалада қазіргі ұйымдардағы басқару жүйелерінің цифрлық трансформация жағдайында дамуы жан-жақты қарастырылады. Автор цифрлық технологиялардың басқару тиімділігіне әсерін талдап, data-driven менеджменттің маңызын көрсетеді. Сонымен қатар, ұйымдық құрылымдардың өзгеруі, инновациялық тәсілдердің енгізілуі және адами капиталды дамыту мәселелері зерттеледі. Зерттеу нәтижесінде цифрлық трансформацияның ұйымдардың бәсекеге қабілеттілігін арттырудағы рөлі анықталады.

Түйін сөздер: цифрлық трансформация, менеджмент, басқару жүйесі, деректер талдауы, инновация, тиімділік, ұйым

Қазіргі жаһандану және цифрландыру жағдайында ұйымдардың басқару жүйесі түбегейлі өзгерістерге ұшырауда. Ақпараттық технологиялардың қарқынды дамуы басқару тәсілдерін жаңартуды талап етеді. Дәстүрлі басқару модельдері қазіргі динамикалық ортада жеткіліксіз болып, жаңа, икемді және деректерге негізделген басқару жүйелері қажет болуда.

Цифрлық трансформация – бұл тек технологияларды енгізу ғана емес, сонымен қатар ұйым мәдениетін, құрылымын және басқару философиясын өзгерту процесі. Цифрлық трансформация ұйымдардың қызметін жетілдіруге бағытталған кешенді өзгерістер жиынтығы болып табылады. Ол бизнес-процестерді автоматтандыру, деректерді талдау және шешім қабылдаудың жаңа әдістерін енгізуді қамтиды. Цифрлық технологиялар басқару тиімділігін арттырып, уақыт пен ресурстарды үнемдеуге мүмкіндік береді. Сонымен қатар, олар ұйымдарға нарықтағы өзгерістерге тез бейімделуге көмектеседі.

Қазіргі таңда деректерге негізделген басқару (data-driven management) ерекше маңызға ие. Ұйымдар шешім қабылдау кезінде интуицияға емес, нақты деректерге сүйенеді.
Бұл тәсіл:

- басқару сапасын арттырады
- тәуекелдерді азайтады
- стратегиялық жоспарлауды жақсартады

Big Data және жасанды интеллект технологиялары ұйымдарға үлкен көлемдегі ақпаратты өңдеп, тиімді шешім қабылдауға мүмкіндік береді.
3. Ұйымдық өзгерістер және инновациялар
Цифрлық трансформация ұйым құрылымына да әсер етеді. Иерархиялық модельдер біртіндеп икемді, желілік құрылымдарға ауысуда.
Инновациялар:

- жаңа бизнес-модельдердің пайда болуына
- қызмет көрсету сапасының артуына

– клиентке бағдарланған басқарудың дамуына ықпал етеді

Сонымен қатар, қызметкерлердің цифрлық дағдыларын дамыту да маңызды фактор болып табылады.

Қорытындылай келе, цифрлық трансформация басқару жүйелерін дамытудың негізгі бағыты болып табылады. Ол ұйымдардың тиімділігін арттырып, бәсекеге қабілеттілігін күшейтеді.

Data-driven менеджмент, инновациялық технологиялар және икемді ұйымдық құрылымдар қазіргі менеджменттің басты элементтері болып табылады.

Болашақта цифрлық технологиялардың рөлі одан әрі артып, басқару жүйелері толықтай жаңа деңгейге көтеріледі.

Әдебиеттер:

1. Porter M. Competitive Advantage. – New York, 1985.
2. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age. – 2014.
3. Davenport T. Big Data at Work. – 2014.
4. Kotler P. Marketing Management. – 2016.

ӘОЖ: 005:004

ЦИФРЛЫҚ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЖӘНЕ DATA-DRIVEN МЕНЕДЖМЕНТ: ЗАМАНАУИ ҰЙЫМДАРДЫҢ ДАМУЫНЫҢ НЕГІЗГІ БАҒЫТЫ

Исмағұл Д.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті,
Ақтау, Қазақстан
e-mail: dilnaz.ismagul@bk.ru

Аңдатпа. Бұл мақалада заманауи ұйымдардағы цифрлық трансформация және data-driven менеджменттің маңызы жан-жақты қарастырылады. Цифрлық технологиялардың дамуы басқару жүйесіне түбегейлі өзгерістер енгізіп, деректерге негізделген шешім қабылдауды негізгі факторға айналдырды. Зерттеу барысында цифрлық трансформацияның негізгі бағыттары, оның артықшылықтары, ұйым тиімділігіне әсері және енгізу барысында туындайтын қиындықтар талданады.

Түйін сөздер: цифрлық трансформация, менеджмент, деректер, Big Data, жасанды интеллект, цифрландыру.

Қазіргі таңда цифрлық технологиялардың қарқынды дамуы ұйымдардың қызметіне айтарлықтай әсер етуде. Әсіресе білім беру саласында цифрландыру процесі ерекше маңызға ие. Университеттер жаңа талаптарға сай болу үшін оқу процесін, басқару жүйесін және ғылыми қызметін цифрлық форматқа көшіруде.

Yessenov университеті де осы бағытта белсенді жұмыс жүргізіп, заманауи цифрлық шешімдерді енгізуде. Бұл оқу орнында электронды платформалар, онлайн оқыту жүйелері және деректерге негізделген басқару элементтері қолданылуда.

Цифрлық трансформация – бұл ұйым қызметінің барлық бағыттарына цифрлық технологияларды кешенді түрде енгізу арқылы оның тиімділігін, икемділігін және бәсекеге қабілеттілігін арттыру процесі. Бұл ұғым тек ақпараттық технологияларды қолданумен

шектелмейді, ол басқару жүйесін, ұйымдық құрылымды, корпоративтік мәдениетті және бизнес-модельдерді түбегейлі өзгертуді қамтиды.

Қазіргі жағдайда цифрлық трансформация ұйымдардың стратегиялық дамуының негізгі факторы болып табылады. Нарықтағы жоғары бәсекелестік, тұтынушылардың талаптарының өзгеруі және технологиялардың қарқынды дамуы ұйымдарды жаңа шешімдер қабылдауға итермелейді. Осы тұрғыда цифрлық трансформация ұйымдарға өзгерістерге тез бейімделуге мүмкіндік береді.

Цифрлық трансформацияның негізгі элементтері мыналар болып табылады:

- Бизнес-процестерді автоматтандыру. Бұл адам еңбегін азайтып, операциялардың жылдамдығы мен дәлдігін арттырады.

- Деректерді басқару жүйесі. Ұйымдар үлкен көлемдегі деректерді жинап, өңдеп, талдау арқылы тиімді шешімдер қабылдайды.

- Цифрлық платформаларды енгізу. Бұл клиенттермен және серіктестермен өзара байланысты жеңілдетеді.

- Инновациялық технологияларды пайдалану. Жасанды интеллект, бұлтты технологиялар және Big Data кеңінен қолданылады.

Цифрлық трансформацияның маңызды ерекшелігі – оның кешенді сипатта болуы. Яғни, ол тек бір бөлімге емес, ұйымның барлық құрылымына әсер етеді. Мысалы, басқару саласында – стратегиялық жоспарлау жақсарады, маркетингте – клиенттердің мінез-құлқы талданады, ал өндірісте – автоматтандыру деңгейі артады.

Білім беру саласында цифрлық трансформация ерекше рөл атқарады. Университеттер оқу процесін цифрландыру, онлайн платформаларды енгізу және білім алушылардың жетістіктерін талдау арқылы білім сапасын арттыруда. Бұл өз кезегінде білім беру жүйесінің тиімділігін көтереді.

Сонымен қатар, цифрлық трансформация ұйымдарға жаңа бизнес-модельдерді қалыптастыруға мүмкіндік береді. Мысалы, дәстүрлі қызмет көрсету форматынан онлайн қызмет көрсетуге көшу, цифрлық өнімдерді дамыту және клиенттерге жеке ұсыныстар жасау мүмкіндігі пайда болады.

Алайда, цифрлық трансформацияны жүзеге асыру белгілі бір қиындықтармен байланысты. Оларға жоғары қаржылық шығындар, білікті мамандардың жетіспеуі және өзгерістерге қарсылық жатады. Сондықтан ұйымдар бұл процесті кезең-кезеңімен жүзеге асырып, қызметкерлердің цифрлық сауаттылығын арттыруы қажет.

Data-driven менеджмент – бұл басқару шешімдерін қабылдау процесінде деректерді негізгі ресурс ретінде қолдануға негізделген заманауи тәсіл. Қазіргі цифрлық экономика жағдайында ұйымдар үлкен көлемдегі ақпаратпен жұмыс істейді, сондықтан дәл және уақтылы шешім қабылдау үшін деректерді тиімді пайдалану ерекше маңызға ие.

Дәстүрлі басқару жүйесінде шешімдер көбінесе тәжірибе мен интуицияға сүйеніп қабылданса, data-driven менеджмент нақты көрсеткіштерге, аналитикалық нәтижелерге және статистикалық мәліметтерге негізделеді. Бұл тәсіл басқару сапасын жаңа деңгейге көтереді.

Data-driven менеджменттің негізгі артықшылықтары:

- Шешім қабылдау дәлдігінің артуы. Деректерге сүйену субъективтілікті азайтып, нақты нәтижеге бағыттайды.
- Тәуекелдерді азайту. Болжау және талдау құралдары арқылы ықтимал қауіптер алдын ала анықталады.
- Басқару тиімділігінің жоғарылауы. Ресурстар тиімді бөлініп, артық шығындар қысқарады.
- Жедел әрекет ету мүмкіндігі. Нақты уақыттағы деректер ұйымдарға өзгерістерге тез жауап беруге мүмкіндік береді.

Бұл тәсілдің маңызды элементтеріне деректерді жинау, сақтау, өңдеу және талдау жатады. Ұйымдар арнайы аналитикалық платформаларды, жасанды интеллектті және машиналық оқыту әдістерін пайдалану арқылы деректерден құнды ақпарат алады.

Білім беру саласында да data-driven менеджмент кеңінен қолданылуда. Мысалы, Yessenov университеті оқу процесін жетілдіру мақсатында студенттердің үлгерімі, қатысуы және оқу белсенділігі туралы деректерді жүйелі түрде жинақтап, талдайды. Бұл ақпарат негізінде оқыту сапасын арттыруға бағытталған басқарушылық шешімдер қабылданады.

Сонымен қатар, деректерді талдау арқылы білім беру бағдарламаларын жетілдіру, оқытушылардың тиімділігін бағалау және студенттердің қажеттіліктерін анықтау мүмкіндігі пайда болады. Бұл өз кезегінде білім беру сапасын арттыруға және университеттің бәсекеге қабілеттілігін күшейтуге ықпал етеді.

Data-driven менеджменттің тағы бір маңызды артықшылығы – стратегиялық жоспарлаудың сапасын арттыру. Ұйымдар тарихи деректерді талдау арқылы болашақ үрдістерді болжай алады және ұзақ мерзімді даму стратегияларын тиімді құрастырады.

Алайда, бұл тәсілді енгізу белгілі бір қиындықтармен қатар жүреді. Оларға деректер сапасының төмендігі, ақпараттық қауіпсіздік мәселелері, сондай-ақ білікті мамандардың жетіспеуі жатады. Сондықтан ұйымдар деректерді басқару мәдениетін қалыптастыруға және қызметкерлердің аналитикалық дағдыларын дамытуға ерекше назар аударуы қажет.

Қазіргі ұйымдар келесі технологияларды кеңінен қолданады:

- Big Data – үлкен деректерді талдау;
- Жасанды интеллект – автоматтандырылған шешімдер;
- Бұлтты технологиялар – деректерді сақтау;
- Онлайн платформалар – білім беру және басқару.

Бұл технологиялар ұйымдардың жұмысын жеңілдетіп, өнімділікті арттырады. Әсіресе университеттерде қашықтан оқыту жүйелері үлкен маңызға ие болды.

Цифрлық трансформация ұйымдарға көптеген артықшылықтар береді:

- уақытты үнемдеу;
- шығындарды азайту;
- қызмет сапасын арттыру;
- басқару процесін жеңілдету;
- бәсекеге қабілеттілікті арттыру.

Сонымен қатар, деректерге негізделген басқару ұйымдарға нақты әрі дәл шешім қабылдауға мүмкіндік береді.

Цифрлық трансформация және data-driven менеджментті енгізу ұйымдар үшін үлкен мүмкіндіктермен қатар бірқатар қиындықтар мен тәуекелдерді де алып келеді. Бұл процестерді тиімді жүзеге асыру үшін ұйымдар осы кедергілерді алдын ала анықтап, оларды басқару стратегияларын әзірлеуі қажет.

Ең алдымен, қаржылық шығындардың жоғары болуы маңызды мәселе болып табылады. Цифрлық технологияларды енгізу, ақпараттық жүйелерді жаңарту, бағдарламалық қамтамасыз етуді сатып алу және қызметкерлерді оқыту айтарлықтай инвестицияны талап етеді. Бұл әсіресе бюджеті шектеулі ұйымдар үшін қиындық туғызады.

Екінші маңызды мәселе – білікті мамандардың жетіспеуі. Цифрлық трансформация мен деректерді талдау саласында жоғары деңгейлі IT-мамандар, аналитиктер және data scientist-тер қажет. Алайда еңбек нарығында мұндай мамандардың тапшылығы байқалады, бұл процестің баяу жүруіне әсер етеді.

Үшінші тәуекел – деректер сапасының төмендігі. Егер ұйымдағы деректер толық емес, ескірген немесе қате болса, онда қабылданатын басқарушылық шешімдердің тиімділігі де

төмендейді. Сондықтан деректерді жинау мен өңдеудің сапасын қамтамасыз ету – басты міндеттердің бірі.

Сонымен қатар, ақпараттық қауіпсіздік мәселелері де ерекше назар аударуды талап етеді. Үлкен көлемдегі деректермен жұмыс істеу кибершабуылдар қаупін арттырады. Құпия ақпараттың сыртқа шығуы ұйым беделіне және қаржылық жағдайына кері әсер етуі мүмкін.

Тағы бір маңызды қиындық – қызметкерлердің өзгерістерге қарсылығы. Жаңа технологияларды енгізу барысында қызметкерлердің кейбірі жаңа жүйелерді қабылдауға дайын болмауы мүмкін. Бұл корпоративтік мәдениетке байланысты және арнайы оқыту мен мотивацияны талап етеді.

Білім беру саласында, соның ішінде Yessenov University тәжірибесінде де осы аталған қиындықтар байқалады. Университетте оқу процесін цифрландыру және data-driven басқару жүйесін енгізу барысында техникалық инфрақұрылымды жаңарту, деректер сапасын қамтамасыз ету және оқытушылар мен қызметкерлердің цифрлық құзыреттіліктерін арттыру қажеттілігі туындайды.

Сонымен қатар, студенттердің деректерін қорғау мәселесі де өзекті болып табылады. Білім беру ұйымдары жеке мәліметтердің қауіпсіздігін қамтамасыз ету үшін заманауи қорғаныс жүйелерін енгізуі тиіс. Бұл талаптар сақталмаған жағдайда құқықтық және этикалық мәселелер туындауы мүмкін.

Қорытындылай келе, цифрлық трансформация және data-driven менеджмент қазіргі заманғы ұйымдардың дамуының негізгі бағыттарының бірі болып табылады. Бұл үдерістер ұйымдардың тиімділігін арттырып қана қоймай, олардың бәсекеге қабілеттілігін күшейтіп, өзгермелі ортаға тез бейімделуіне мүмкіндік береді.

Цифрлық технологияларды енгізу арқылы бизнес-процестер автоматтандырылып, басқару жүйелері жетілдіріледі, ал деректерге негізделген шешім қабылдау басқарудың сапасын жаңа деңгейге көтереді. Data-driven тәсіл ұйымдарға тәуекелдерді азайтып, ресурстарды тиімді пайдалануға және стратегиялық жоспарлауды нақты деректер негізінде құруға жағдай жасайды.

Білім беру саласында, соның ішінде Yessenov University тәжірибесінде цифрлық трансформация мен деректерге негізделген басқару оқу процесінің сапасын арттыруға, студенттердің үлгерімін талдауға және білім беру қызметтерін жетілдіруге мүмкіндік береді.

Сонымен қатар, бұл үдерістерді жүзеге асыру белгілі бір қиындықтар мен тәуекелдерді талап етеді. Сондықтан ұйымдар цифрлық өзгерістерді кезең-кезеңімен енгізіп, қызметкерлердің цифрлық және аналитикалық құзыреттіліктерін дамытуға ерекше назар аударуы қажет.

Жалпы алғанда, цифрлық трансформация мен data-driven менеджментті тиімді пайдалану ұйымдардың тұрақты дамуы мен ұзақ мерзімді табысының маңызды кепілі болып табылады.

Әдебиеттер:

1. Davenport T.H., Harris J.G. Competing on Analytics. https://en.wikipedia.org/wiki/Competing_on_Analytics
2. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age. https://en.wikipedia.org/wiki/The_Second_Machine_Age
3. Digital Transformation 2025 https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_transformation
4. Artificial Intelligence 2025 https://en.wikipedia.org/wiki/Artificial_intelligence
5. Cloud Computing 2025 https://en.wikipedia.org/wiki/Cloud_computing

УДК: 005.5:004.6

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И DATA-DRIVEN МЕНЕДЖМЕНТ

Керимова А.
Научный руководитель- PhD Косымбаева Ш.И.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова,
Актау, Казахстан

Аннотация. Статья посвящена исследованию сущности и механизмов цифровой трансформации организаций в условиях перехода к data-driven менеджменту. Рассматриваются теоретические подходы к интеграции цифровых технологий и аналитики данных в систему управления, а также их влияние на процессы принятия управленческих решений. Обосновано, что использование больших данных, бизнес-аналитики и инструментов искусственного интеллекта способствует повышению обоснованности решений, операционной эффективности и конкурентоспособности организаций. Проанализированы ключевые элементы data-driven подхода: управление на основе данных, цифровая инфраструктура, аналитическая культура и компетенции персонала. Особое внимание уделено барьерам цифровой трансформации, включая организационные, технологические и институциональные ограничения. В результате предложены направления развития управленческих практик, ориентированных на системное использование данных в стратегическом и операционном управлении.

Ключевые слова: цифровая трансформация, data-driven менеджмент, управление на основе данных, большие данные, бизнес-аналитика, искусственный интеллект, цифровые технологии, принятие управленческих решений, цифровая экономика, организационная эффективность

В условиях стремительного развития технологий и глобальной цифровизации экономика и управление претерпевают существенные изменения. Одним из ключевых факторов повышения эффективности современных организаций становится цифровая трансформация, которая затрагивает не только технологическую инфраструктуру, но и бизнес-процессы, корпоративную культуру и подходы к принятию решений. Цифровая трансформация представляет собой процесс интеграции цифровых технологий во все сферы деятельности организации, что приводит к коренным изменениям в способах создания ценности для клиентов и ведения бизнеса. Она включает внедрение таких технологий, как большие данные (Big Data), искусственный интеллект, облачные вычисления и автоматизация процессов. В результате компании получают возможность быстрее адаптироваться к изменениям внешней среды, повышать операционную эффективность и улучшать качество предоставляемых услуг. Одновременно с этим особое значение приобретает data-driven менеджмент — подход к управлению, основанный на принятии решений на основе данных. В отличие от традиционных методов, где значительную роль играют интуиция и опыт руководителя, data-driven подход предполагает использование аналитики, статистических моделей и цифровых инструментов для обоснования управленческих решений.

Переход к data-driven менеджменту позволяет организациям снижать уровень неопределенности, минимизировать риски и повышать точность прогнозирования. Использование данных в режиме реального времени дает возможность оперативно

реагировать на изменения рынка, оптимизировать бизнес-процессы и выявлять новые точки роста.

Таким образом, цифровая трансформация и data-driven менеджмент становятся ключевыми элементами конкурентоспособности современных организаций, формируя основу для устойчивого развития и инновационного роста в цифровую эпоху. Цифровая трансформация невозможна без внедрения современных технологий, которые становятся фундаментом для перехода к новым моделям управления. Одной из ключевых технологий являются большие данные (Big Data), позволяющие обрабатывать огромные массивы информации и извлекать из них ценные управленческие инсайты.

Искусственный интеллект и машинное обучение обеспечивают автоматизацию анализа данных и помогают выявлять скрытые закономерности, что значительно повышает качество принимаемых решений. Облачные технологии, в свою очередь, предоставляют гибкость и масштабируемость, позволяя компаниям быстро адаптироваться к изменениям и снижать затраты на IT-инфраструктуру. Также важную роль играет автоматизация бизнес-процессов (RPA), которая позволяет минимизировать человеческий фактор, ускорить выполнение операций и повысить их точность. В совокупности эти технологии формируют основу цифровой экосистемы современной организации. Преимущества data-driven менеджмента№

Переход к управлению на основе данных предоставляет организациям значительные конкурентные преимущества. Прежде всего, это повышение обоснованности управленческих решений. Анализ данных позволяет руководителям опираться на факты, а не на предположения, что снижает вероятность ошибок.

Кроме того, data-driven подход способствует повышению эффективности бизнес-процессов. Компании могут выявлять узкие места, оптимизировать ресурсы и повышать производительность. Это особенно важно в условиях высокой конкуренции и быстро меняющейся внешней среды.Еще одним преимуществом является возможность персонализации продуктов и услуг. Используя данные о поведении клиентов, компании могут лучше понимать их потребности и предлагать более точные и релевантные решения, что повышает уровень удовлетворенности и лояльности. Проблемы и риски цифровой трансформации. Несмотря на очевидные преимущества, цифровая трансформация сопряжена с рядом трудностей и рисков. Одной из главных проблем является высокая стоимость внедрения технологий и необходимость значительных инвестиций. Также важным фактором является сопротивление изменениям со стороны сотрудников. Переход к новым цифровым моделям требует изменения корпоративной культуры, повышения квалификации персонала и развития новых компетенций. Отдельного внимания заслуживают вопросы кибербезопасности и защиты данных. С увеличением объемов обрабатываемой информации возрастает риск утечек и кибератак, что требует внедрения надежных систем защиты. Кроме того, существует риск неправильной интерпретации данных. Некачественные или неполные данные могут привести к ошибочным выводам и, как следствие, неэффективным управленческим решениям. Внедрение data-driven подхода в управлении. Для успешного внедрения data-driven менеджмента необходимо сформировать соответствующую инфраструктуру и культуру работы с данными. В первую очередь, организация должна обеспечить сбор, хранение и обработку данных на высоком уровне. Важным этапом является внедрение аналитических инструментов и платформ, позволяющих визуализировать данные и делать их доступными для принятия решений. Однако технологии сами по себе не являются достаточным условием успеха.

Ключевую роль играет развитие компетенций сотрудников. Руководители и специалисты должны уметь работать с данными, понимать основы аналитики и использовать

полученные результаты в своей деятельности. Формирование data-driven культуры предполагает, что решения на всех уровнях принимаются с опорой на данные. Успешная цифровая трансформация невозможна без изменения корпоративной культуры организации. Даже при наличии современных технологий и достаточных ресурсов отсутствие готовности сотрудников к изменениям может существенно замедлить или полностью остановить процесс трансформации.

Data-driven культура предполагает открытость к новым подходам, готовность к экспериментам и принятие решений на основе объективных данных. В такой среде поощряется инициативность, обучение и развитие цифровых компетенций. Руководство компании играет ключевую роль, задавая направление и формируя ценности, ориентированные на использование данных.

Кроме того, важным элементом является межфункциональное взаимодействие. Цифровая трансформация требует тесного сотрудничества между различными подразделениями — IT, маркетингом, финансами и операционными отделами.

Цифровая трансформация в различных отраслях. Цифровая трансформация охватывает практически все сферы экономики, однако её реализация имеет свои особенности в зависимости от отрасли. В финансовом секторе активно развиваются онлайн-банкинг, финтех-решения и автоматизация операций. Это позволяет ускорить обслуживание клиентов и повысить безопасность транзакций. В промышленности внедряются технологии «умного производства» (Industry 4.0), включая интернет вещей (IoT), роботизацию и цифровые двойники. Это повышает эффективность производства и снижает издержки. В сфере услуг и ритейла цифровизация направлена на улучшение клиентского опыта. Компании используют данные для персонализации предложений, оптимизации логистики и повышения качества обслуживания. Таким образом, цифровая трансформация становится универсальным инструментом повышения эффективности в различных отраслях. С развитием технологий роль данных в управлении будет только возрастать. Ожидается, что в будущем data-driven менеджмент станет стандартом для большинства организаций. Решения будут приниматься на основе комплексной аналитики, включающей не только внутренние, но и внешние данные.

Искусственный интеллект будет играть всё более значимую роль, переходя от вспомогательного инструмента к полноценному участнику управленческих процессов. Автоматизация принятия решений позволит значительно сократить время реакции на изменения и повысить точность прогнозов. Также будет усиливаться значение этики использования данных. Вопросы конфиденциальности, прозрачности алгоритмов и ответственности за принимаемые решения станут ключевыми в управлении цифровыми организациями.

Цифровая трансформация и data-driven менеджмент становятся ключевыми факторами повышения эффективности и конкурентоспособности современных организаций. В условиях стремительного развития технологий традиционные подходы к управлению постепенно уступают место более гибким, адаптивным и основанным на данных моделям. Цифровая трансформация охватывает все аспекты деятельности компании — от внутренних бизнес-процессов до взаимодействия с клиентами, создавая новые возможности для роста и инноваций. В свою очередь, data-driven менеджмент позволяет принимать более обоснованные и точные управленческие решения, снижая уровень неопределенности и повышая устойчивость организации к внешним изменениям. Однако успешная реализация данных подходов требует не только внедрения современных технологий, но и трансформации корпоративной культуры, развития компетенций сотрудников и обеспечения высокого уровня кибербезопасности. Особое значение приобретает формирование ответственного отношения к данным и соблюдение этических норм их использования.

В перспективе цифровая трансформация и управление на основе данных будут играть всё более значимую роль, становясь неотъемлемой частью стратегического развития организаций. Компании, способные эффективно использовать данные и адаптироваться к цифровой среде, получат устойчивые конкурентные преимущества и смогут успешно функционировать в условиях цифровой экономики. цифровая трансформация и data-driven менеджмент формируют новую парадигму управления, основанную на использовании данных как стратегического ресурса. В современных условиях именно способность организации эффективно собирать, анализировать и интерпретировать данные становится определяющим фактором её устойчивости и конкурентоспособности. Интеграция цифровых технологий в управленческие процессы способствует не только повышению операционной эффективности, но и качественному изменению механизмов принятия решений. Переход от интуитивного к аналитическому управлению позволяет минимизировать риски, повысить точность прогнозирования и обеспечить более рациональное использование ресурсов. В то же время цифровая трансформация требует системного подхода, включающего развитие инфраструктуры, совершенствование организационной структуры и формирование культуры работы с данными. Особую роль играет подготовка кадров, способных эффективно использовать аналитические инструменты и адаптироваться к быстро меняющимся условиям цифровой среды.

Таким образом, цифровая трансформация и data-driven менеджмент выступают не только как инструменты повышения эффективности, но и как стратегическая основа развития организаций в долгосрочной перспективе. Их успешная реализация обеспечивает устойчивый рост, инновационное развитие и укрепление позиций на рынке в условиях цифровой экономики.

ӘОЖ: 338.48:339.138:004

ЦИФРЛЫҚ ТЕХНОЛОГИЯЛАР МЕН ИННОВАЦИЯЛЫҚ МАРКЕТИНГТІК СТРАТЕГИЯЛАРДЫҢ ҚАРАҚАЛПАҚСТАННЫҢ ТУРИСТІК БРЕНДІНЕ ӘСЕРІ

Базарбаева И., «Туризм және меймандостық» ББББ студенті
Жумабайева Р., «Туризм және меймандостық» ББББ студенті
Бердақ атындағы Қарақалпақ мемлекеттік университеті
Қарақалпақстан Республикасы

Андатпа: Бұл тезисте цифрлық технологиялар мен инновациялық маркетингтік стратегиялардың Қарақалпақстан Республикасының туристік брендіне әсері талданған. Зерттеуде өңірдің бірегей туристік әлеуеті, қолданыстағы цифрлық инфрақұрылымның жай-күйі және заманауи маркетингтік құралдарды пайдалану мүмкіндіктері зерттелді. Қарақалпақстан туристік қызметтер нарығын дамытудағы маркетингтік стратегиялардың рөлі, SWOT-талдау нәтижелері және шетелдік тәжірибе негізінде аймақтың туристік брендін халықаралық деңгейде ілгерілету бойынша ұсыныстар әзірленді.

Түйін сөздер: цифрлық технологиялар, инновациялық маркетинг, туристік бренд, Қарақалпақстан, маркетингтік стратегиялар, SWOT талдау.

Ел экономикасының маңызды салаларының бірі болып табылатын өңірлерде туризмді тұрақты және инновациялық дамыту бағытында қолданыстағы құқықтық және тұжырымдамалық базаны жетілдіру өзекті міндет болып табылады (10). Қарақалпақстан

Республикасы өзінің бірегей тарихи-мәдени мұрасымен (Савицкий мұражайы, ежелгі бекіністер) және қайталанбас табиғатымен (Арал теңізі, Үстірт үстірті) Өзбекстан нарығында ғана емес, халықаралық туристік нарықта да маңызды орын ала алады.

Маркетингтік стратегиялар Қарақалпақстанның туристік қызметтер нарығын дамытуда шешуші фактор болып табылады. Брендинг, цифрлық маркетинг және SWOT-талдау сияқты заманауи маркетингтік тәсілдер аймақтың туристік әлеуетін арттыра алады (5). Цифрлық технологиялар мен инновациялық маркетингтік стратегиялар өңірлердің туристік тартымдылығын арттырудың маңызды құралдарының біріне айналуда (1).

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2022 йил 28 сентябрдаги 545-сон қарори билан Қорақалпоғистон Республикасининг туризм салоҳиятини ривожлантириш бўйича қўшимча чора-тадбирлар белгиланиб, унда замонавий инфратузилма объектларини яратиш ва ҳудудни халқаро даражада илгари суриш вазифалари қўйилди.

Зерттеудің мақсаты цифрлық технологиялар мен инновациялық маркетингтік стратегиялардың Қарақалпақстанның туристік брендіне әсерін талдау және оны дамыту бойынша ұсыныстар әзірлеу болып табылады.

Туризм субъектілері цифрлық технологияларды қолдана отырып, жаңа туристік өнімдерді әзірлеу және қызмет көрсету сапасын арттыру арқылы ішкі және халықаралық туристік нарықта бәсекеге қабілеттілікті қамтамасыз етеді (1). Цифрлық технологиялар, соның ішінде мобильді қосымшалар, виртуалды және кеңейтілген шындық (VR және AR) саяхатшылардың тәжірибесін жақсартуға ықпал етеді.

Халықаралық тәжірибеге көз жүгіртсек, маркетинг 4.0 дәуірінде саяхат және туризм бизнесіндегі цифрлық маркетинг стратегиясының маңызы зор (2). Мыңжылдық туристер цифрлық саяхатшылар ретінде туризм индустриясындағы маркетингтік стратегиясын өзгертеді (7).

Қарақалпақстан мысалында цифрлық технологияларды енгізу келесі бағыттар бойынша жүзеге асырылуы мүмкін:

Онлайн брондау платформалары	қонақ үй және көлік қызметтерін цифрландыру
Виртуалды турлар	Савицкий мұражайына және көне қамалдарға қашықтан кіру
Мобильді қосымшалар	туристерге арналған интерактивті нұсқаулықтар мен аудиогидтер
Цифрлық төлем жүйелері	қолма-қол ақшасыз есеп айырысуды кеңейту

Цифрлық маркетинг стратегиясы Қарақалпақстанда туризмді дамытуда маңызды рөл атқарады (10). Туристік қызметтер нарығын дамытудағы маркетингтік стратегиялардың рөлін талдау кезінде аймақтың бірегей брендін құру, инфрақұрылымды дамыту және инновациялық маркетингтік құралдарды пайдалану арқылы туризмді дамытуға болады (5).

Қарақалпақстан Республикасы үлкен туристік әлеуетке ие болғанымен, маркетингтік стратегиялар жеткілікті дәрежеде тиімді қолданылмайды. Бұл әсіресе цифрлық маркетинг құралдарын қолдануда айқын көрінеді (5).

По результатам SWOT-анализа (5):

• **Мықты жақтары:** бірегей мәдени мұра (Савицкий мұражайы, ежелгі бекініс), қайталанбас табиғат (Арал теңізі, Үстірт үстірті), қолайлы географиялық орналасу.

Осал тұстары: инфрақұрылымның жеткілікті дамымауы, білікті кадрлардың жетіспеушілігі, маркетингтік қызметтің сылбырлығы.

• **Мүмкіндіктер:** халықаралық ынтымақтастықты кеңейту, цифрлық технологияларды дамыту, мемлекеттік-жекеменшік әріптестік тетіктерін енгізу, пайдалану.

• **Қатерлер:** аймақтағы экологиялық проблемалар, маусымдылық, халықаралық туризм нарықтағы бәсекелестік.

Қарақалпақстан Республикасының қызмет көрсету саласындағы кәсіпкерлік тәуекелдерді бағалау жүйесін жетілдіру мәселелері өзекті болып табылады. Серіктестік қатынастар мен қызмет көрсету тетіктерін жетілдіру жолдары да маңызды (3). Қызмет көрсету саласындағы мемлекеттік-жекешелік әріптестікті дамытудың әдіснамалық негіздерін жетілдіру мәселелері ерекше назар аударуды талап етеді.

Цифрлық тәжірибе тұтынушылардың веб-сайттар, мобильді қосымшалар, әлеуметтік желілер және басқа да цифрлық арналар арқылы брендпен барлық өзара әрекеттесуін қамтиды. Оң цифрлық тәжірибе брендке адалдықты айтарлықтай арттырады.

Қарақалпақстан туристік бренді үшін бұл мынаны білдіреді: пайдаланушыларға ыңғайлы веб-сайттар мен мобильді қосымшалар құру, клиенттерді қолдаудың жылдам және сапалы қызметі (чат-боттар), жеке ұсыныстар мен ұсынымдар, сапардан кейінгі кері байланысты жинау және талдау.

Туризм саласындағы маркетингтік стратегиялардың теориялық және практикалық негіздері шетелдік ғалымдармен кеңінен қарастырылған (4). Табысты мысал ретінде Тәжікстанның Душанбе қаласында енгізілген QR-коды бар цифрлық нұсқаулық жобасын, Қазақстандағы PanaApp мобильді қосымшасын және kazakhstan.travel порталын келтіруге болады. Талдау нәтижесінде Қарақалпақстанның туристік брендін дамытудағы келесі проблемалар анықталды: цифрлық инфрақұрылымның болмауы, көптілді контенттің жетіспеушілігі, цифрлық маркетингтің бірыңғай стратегиясының болмауы және білікті кадрлар проблемасы.

Даму перспективалары ретінде мыналар ұсынылады:

Бірыңғай цифрлық платформа құру. Қарақалпақстанның барлық туристік ресурстарын біріктіретін бірыңғай портал (visitkarakalpakstan.uz) құру. Бұл порталда қонақүйлер, көліктер, экскурсиялар, іс-шаралар туралы ақпарат және онлайн брондау мүмкіндігі болуы керек.

VR және AR технологияларын енгізу. Савицкий мұражайы, Чиплік, Аяз-қала сияқты нысандарға виртуалды турлар жасау. Бұл қашықтықтан сапар шегуге мүмкіндік беріп қана қоймай, физикалық сапарға дейін қызығушылық тудырады.

Цифрлық маркетинг науқаны. Халықаралық нарықтарда (Еуропа, Қытай, Үндістан) мақсатты жарнамалық науқандарды ұйымдастыру. Google Ads, Facebook/Instagram жарнамаларын және инфлюенс-маркетингті пайдалану.

Деректерді талдау (Big Data). Туристер ағыны, олардың тілектері, шығындары туралы деректерді жинау және талдау жүйесін құру. Бұл маркетингтік стратегияны жетілдіруге және дербестендірілген қызметтерді ұсынуға мүмкіндік береді.

Мемлекеттік-жекеменшік әріптестік. Цифрлық инфрақұрылымды дамытуда мемлекеттік-жекешелік әріптестік тетіктерін пайдалану. Жеке инвесторларды тарту арқылы мобильді қосымшалар мен платформалар құруға болады.

Цифрлық технологиялар мен инновациялық маркетингтік стратегиялар Қарақалпақстанның туристік брендін дамытудың маңызды факторы болып табылады. Маркетингтік стратегиялар туристік қызметтер нарығын дамытуда шешуші рөл атқарады және аймақтың туристік әлеуетін арттыруға қызмет етеді (5).

Зерттеу нәтижелері көрсеткендей, Қарақалпақстанның бірегей туристік әлеуетіне қарамастан, оны халықаралық деңгейде ілгерілету үшін цифрлық құралдар жеткіліксіз

пайдаланылады. Өңірдің күшті жақтары - бірегей мәдени мұра мен табиғат, ал әлсіз жақтары - жеткіліксіз дамыған инфрақұрылым мен әлсіз маркетингтік қызмет (5).

Туризм субъектілері цифрлық технологияларды қолдана отырып, жаңа туристік өнімдерді әзірлеу және қызмет көрсету сапасын арттыру арқылы ішкі және халықаралық туристік нарықта бәсекеге қабілеттілікті қамтамасыз етеді (1). Оң цифрлық тәжірибе брендке адалдықты айтарлықтай арттырады (Rajabova & Raimova, 2025).

Ұсынылып отырған шаралар - бірыңғай цифрлық платформа құру, VR/AR технологияларын енгізу, мақсатты маркетингтік науқандар және деректерді талдау жүйесі - Қарақалпақстанды аймақтық қана емес, халықаралық деңгейде танымал туристік брендке айналдыруға қызмет етеді. Бұл ретте қызмет көрсету саласындағы әріптестік тетіктері (3) және мемлекеттік-жекешелік әріптестік модельдері (Өтемұратова, 2023) маңызды рөл атқарады.

Әдебиеттер:

1. Abduvohidov, A. (2024). Qoraqalpog‘iston Respublikasida turistik xizmatlarning samaradorligini oshirishda raqamli texnologiyalardan foydalanish. *YASHIL IQTISODIYOT VA TARAQQIYOT*. DOI: 10.5281/zenodo.14252498
2. Dewi, N. P. R. C. (2020). Digital marketing strategy on travel tourism businesses in marketing 4.0 era. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences,* 7(3), 58-64.
3. Jumanazarov, O.S. (2024). Xizmatlar sohasida sherikchilik aloqalari va mexanizmini takomillashtirish yo‘llari (Qoraqalpog‘iston Respublikasi misolida). PhD dissertatsiyasi avtoreferati. Nukus.
4. Kotler, F., Bouen, J., Meykenz, J. (2012). *Marketing. Gostepriimstvo. Turizm*. (4th ed.). M.: YunitiDana.
5. Kusekeev, B.K. (2024). The Role of Marketing Strategies in the Development of the Tourist Services Market. *Central Asian Journal of Innovations on Tourism Management and Finance*, 5(8), 663–668. DOI: 10.51699/cajitmf.v5i8.801

УДК 004.8:622.276

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ: ВОЗМОЖНОСТИ И РИСКИ

Цай Сян, магистрант
Научный руководитель - PhD Сутбаева Р.О.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова, Актау, Казахстан
e-mail: zhang_rus@163.com
e-mail: raikhan.sutbayeva@yu.edu.kz

Аннотация. В условиях ускоренной цифровизации и усложнения глобальных энергетических рынков возрастает значимость внедрения технологий искусственного интеллекта в нефтегазовую отрасль. Целью исследования является комплексный анализ направлений применения искусственного интеллекта в нефтегазовом секторе, а также оценка социально-экономических эффектов и рисков его внедрения. Методологическую основу исследования составляют методы системного анализа, институционального подхода, а также

элементы экономико-статистического и сравнительного анализа. В работе обосновано, что применение искусственного интеллекта обеспечивает повышение эффективности геологоразведки, оптимизацию добычи углеводородов, развитие предиктивного обслуживания и снижение экологических рисков. Вместе с тем выявлены ключевые ограничения, включая технологические, экономические, социальные и институциональные риски цифровизации. Сделан вывод о необходимости формирования интегрированной модели управления цифровой трансформацией нефтегазового комплекса на основе синергии технологических и организационно-управленческих факторов.

Ключевые слова: искусственный интеллект, нефтегазовая отрасль, цифровая трансформация, большие данные, предиктивная аналитика, устойчивое развитие, риски цифровизации.

Глобальная трансформация экономических систем в условиях становления цифровой экономики сопровождается глубокими структурными изменениями в базовых отраслях, включая нефтегазовый сектор. Усиление конкуренции, истощение традиционных месторождений, рост затрат на добычу углеводородов и ужесточение экологических требований формируют объективную необходимость внедрения инновационных технологий управления производственными и бизнес-процессами.

Особую роль в данном процессе играет искусственный интеллект как совокупность методов и алгоритмов, обеспечивающих обработку больших массивов данных, выявление скрытых закономерностей и автоматизацию принятия решений в условиях неопределенности. В отличие от традиционных информационных систем, ИИ формирует качественно новый уровень управления, основанный на предиктивной и прескриптивной аналитике.

Несмотря на значительный потенциал, внедрение искусственного интеллекта в нефтегазовой отрасли сопровождается рядом системных ограничений, требующих комплексного научного осмысления. Это обусловливает актуальность настоящего исследования.

Современные научные подходы к анализу цифровой трансформации отраслей базируются на концепциях экономики знаний, теории технологических укладов и институциональной экономики. В рамках данных подходов искусственный интеллект рассматривается как ключевой фактор формирования новых производственных и управленческих парадигм.

Методологическую основу исследования составляют:

- системный подход, позволяющий рассматривать нефтегазовую отрасль как сложную многоуровневую систему;
- институциональный анализ, направленный на выявление ограничений внедрения ИИ;
- сравнительный анализ традиционных и цифровых моделей управления;
- элементы экономико-статистического анализа и экспертной оценки.

Использование указанных методов позволяет обеспечить комплексность исследования и достоверность полученных результатов.

Результаты исследования. Трансформация нефтегазовой отрасли под влиянием искусственного интеллекта. Цифровизация нефтегазового комплекса приводит к формированию новой модели функционирования отрасли, характеризующейся высокой степенью интеграции технологических и информационных систем. В рамках данной модели происходит переход от линейной структуры управления к платформенной, основанной на использовании цифровых двойников, интернета вещей и интеллектуальных систем анализа данных.

Ключевыми направлениями трансформации являются:

- интеграция производственных и управленческих процессов;
- развитие цифровых платформ и экосистем;
- повышение роли данных как стратегического ресурса;
- переход к проактивному управлению на основе предиктивной аналитики.

Применение алгоритмов машинного обучения позволяет существенно повысить точность интерпретации геофизических данных, сократить временные и финансовые затраты на разведку месторождений, а также снизить инвестиционные риски.

ИИ используется для оптимизации режимов эксплуатации скважин, прогнозирования дебита и моделирования процессов разработки месторождений. Это обеспечивает рост коэффициента извлечения углеводородов и снижение эксплуатационных затрат.

Внедрение интеллектуальных систем мониторинга оборудования позволяет осуществлять прогнозирование отказов на основе анализа данных датчиков, что способствует минимизации аварий и простоев.

Алгоритмы искусственного интеллекта обеспечивают оптимизацию транспортных маршрутов, управление запасами и прогнозирование спроса, что снижает операционные издержки и повышает эффективность цепей поставок.

ИИ применяется для мониторинга выбросов, выявления утечек и прогнозирования экологических рисков, что способствует реализации принципов устойчивого развития и ESG.

Результаты исследования свидетельствуют о наличии значительных положительных эффектов от внедрения искусственного интеллекта:

- повышение производительности труда;
- снижение операционных и капитальных затрат;
- рост точности управленческих решений;
- улучшение экологических показателей;
- повышение устойчивости отрасли к внешним шокам.

Таким образом, искусственный интеллект выступает важным фактором формирования конкурентных преимуществ нефтегазовых компаний.

Высокая сложность алгоритмов и зависимость от качества данных могут приводить к ошибкам в принятии решений. Дополнительным фактором риска является уязвимость цифровой инфраструктуры к кибератакам.

Значительные инвестиции в цифровую инфраструктуру и необходимость подготовки квалифицированных кадров создают дополнительные финансовые барьеры для внедрения ИИ.

Автоматизация производственных процессов приводит к трансформации структуры занятости, что требует адаптации системы образования и подготовки кадров.

Отсутствие развитой нормативно-правовой базы и стандартов использования искусственного интеллекта ограничивает масштабы его внедрения и создает правовую неопределенность.

Обсуждение. Анализ результатов исследования позволяет сделать вывод о том, что искусственный интеллект становится системообразующим элементом цифровой трансформации нефтегазовой отрасли. Его внедрение способствует формированию новых бизнес-моделей, основанных на интеграции данных, технологий и сервисов.

Вместе с тем эффективность использования ИИ во многом зависит от уровня развития институциональной среды, качества человеческого капитала и способности компаний адаптироваться к новым условиям. В этой связи особую значимость приобретает разработка комплексных стратегий цифровой трансформации, учитывающих как технологические, так и социально-экономические аспекты.

Заключение. Внедрение искусственного интеллекта в нефтегазовой отрасли является объективной необходимостью, обусловленной глобальными тенденциями цифровизации и усложнением производственных процессов. Использование ИИ позволяет существенно повысить эффективность деятельности компаний, снизить издержки и обеспечить устойчивое развитие отрасли.

В то же время данный процесс сопровождается значительными рисками, требующими разработки системных механизмов управления. Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка интегральных моделей оценки эффективности внедрения искусственного интеллекта, а также формирование методических подходов к управлению цифровыми рисками.

Литература:

1. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age. – New York, 2014.
2. Davenport T., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World // Harvard Business Review. – 2018.
3. IEA. Digitalization and Energy. – Paris, 2023.
4. McKinsey Global Institute. The Future of Oil and Gas. – 2022.
5. Бабкин А.В. Цифровая экономика и промышленность. – СПб., 2017.

УДК 005.932:004:622.276

УПРАВЛЕНИЕ ЦЕПЯМИ ПОСТАВОК В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ: ОПЫТ ЗАРУБЕЖНЫХ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ

Есболов Б.Е., магистрант
Научный руководитель - PhD Сутбаева Р.О.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан
e-mail: raikhan2008@yandex.ru
e-mail: raikhan.sutbayeva@yu.edu.kz

Аннотация. В условиях ускоренной цифровизации и усложнения глобальных логистических систем возрастает значимость эффективного управления цепями поставок в нефтегазовой отрасли как ключевого фактора обеспечения устойчивости и конкурентоспособности компаний. Целью исследования является комплексный анализ современных моделей управления цепями поставок в условиях цифровой трансформации, а также обобщение опыта зарубежных нефтегазовых компаний. Методологическую основу исследования составляют методы системного анализа, институционального подхода, а также элементы сравнительного и экономико-статистического анализа. В работе обосновано, что внедрение цифровых технологий способствует повышению прозрачности логистических процессов, оптимизации управления запасами, снижению операционных издержек и повышению устойчивости цепей поставок к внешним шокам. Вместе с тем выявлены ключевые ограничения, включая технологические, инвестиционные, кадровые и институциональные риски цифровизации. Сделан вывод о необходимости формирования интегрированной модели управления цепями поставок на основе синергии цифровых технологий, платформенных решений и современных управленческих механизмов.

Ключевые слова: цепи поставок, нефтегазовая отрасль, цифровизация, логистика, искусственный интеллект, IoT, цифровые платформы, устойчивость.

Глобальная трансформация экономических систем в условиях цифровизации сопровождается значительными изменениями в организации и управлении цепями поставок, особенно в капиталоемких и технологически сложных отраслях, таких как нефтегазовая промышленность.

Рост волатильности мировых рынков, геополитические риски, нарушение логистических маршрутов и ужесточение экологических требований формируют новые вызовы для управления supply chain. В этих условиях традиционные логистические модели, основанные на фрагментированном управлении, оказываются недостаточно эффективными.

Усиление конкуренции, повышение требований к надежности поставок и необходимость оптимизации затрат обусловливают переход к цифровым моделям управления цепями поставок. Особую роль играет интеграция информационных технологий, позволяющих обеспечить прозрачность, управляемость и гибкость логистических процессов.

Несмотря на активное внедрение цифровых решений, управление цепями поставок в нефтегазовой отрасли сталкивается с рядом системных проблем, что обусловливает актуальность настоящего исследования.

Теоретические основы и методология исследования. Современные подходы к управлению цепями поставок базируются на концепциях логистики, цифровой экономики, теории управления рисками и устойчивого развития. В рамках данных подходов цепи поставок рассматриваются как сложные многоуровневые системы, включающие множество участников и взаимосвязанных процессов.

Методологическую основу исследования составляют:

- системный подход, позволяющий анализировать цепи поставок как интегрированную социально-экономическую систему;
- институциональный анализ, направленный на выявление барьеров цифровой трансформации;
- сравнительный анализ традиционных и цифровых моделей управления supply chain;
- элементы экономико-статистического анализа и кейс-стади зарубежных компаний.

Применение данных методов обеспечивает комплексность исследования и достоверность полученных результатов.

Результаты исследования. Трансформация цепей поставок в условиях цифровизации. Современная цифровизация приводит к формированию новой модели управления цепями поставок в нефтегазовой отрасли, характеризующейся высокой степенью интеграции информационных и производственных процессов.

Ключевыми направлениями трансформации являются:

- интеграция данных и процессов в единую цифровую среду;
- автоматизация логистических операций;
- развитие предиктивной аналитики и интеллектуальных систем;
- использование цифровых платформ и экосистем;
- повышение прозрачности и управляемости цепей поставок.

Цифровые технологии позволяют обеспечить мониторинг движения ресурсов в режиме реального времени, оптимизировать логистические маршруты и минимизировать потери.

Опыт зарубежных нефтегазовых компаний свидетельствует о высокой эффективности цифровизации цепей поставок. Компании внедряют системы искусственного интеллекта для прогнозирования спроса, оптимизации закупок и управления запасами. Использование

интернета вещей обеспечивает контроль состояния оборудования и грузов, а цифровые платформы позволяют интегрировать всех участников цепи поставок.

Особое значение имеет применение предиктивной аналитики, позволяющей прогнозировать возможные сбои в поставках и своевременно принимать управленческие решения. Это способствует повышению устойчивости цепей поставок к внешним шокам.

Результаты исследования показывают, что цифровизация цепей поставок обеспечивает следующие положительные эффекты:

- повышение прозрачности и управляемости логистических процессов;
- снижение операционных и транспортных издержек;
- сокращение сроков поставок;
- повышение надежности supply chain;
- усиление устойчивости к кризисным явлениям.

Таким образом, цифровизация становится ключевым фактором повышения эффективности управления цепями поставок в нефтегазовой отрасли. Вместе с тем сохраняется ряд существенных ограничений. Высокие инвестиционные затраты на внедрение цифровых технологий, зависимость от качества данных и необходимость модернизации инфраструктуры ограничивают масштабы цифровой трансформации.

Дополнительными факторами риска являются киберугрозы, дефицит квалифицированных кадров, а также институциональные ограничения, связанные с недостаточным развитием нормативно-правовой базы.

Обсуждение. Анализ результатов исследования позволяет сделать вывод о том, что цифровизация цепей поставок трансформирует традиционные логистические модели в интегрированные цифровые экосистемы. Управление supply chain становится не только операционной функцией, но и стратегическим инструментом обеспечения устойчивости бизнеса.

Эффективность цифровых цепей поставок во многом определяется уровнем технологической зрелости компаний, качеством управления данными и степенью интеграции участников логистической системы. В этой связи особую значимость приобретает разработка комплексных стратегий цифровой трансформации.

Заключение. Управление цепями поставок в условиях цифровизации является ключевым фактором обеспечения устойчивости и конкурентоспособности нефтегазовых компаний. Внедрение цифровых технологий позволяет повысить эффективность логистических процессов, снизить издержки и обеспечить устойчивость supply chain к внешним шокам.

В то же время цифровизация сопровождается значительными рисками, требующими системного подхода к управлению. Развитие цепей поставок должно осуществляться на основе интеграции технологических, организационных и институциональных решений.

Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка интегрированных моделей цифрового управления цепями поставок, а также формирование методических подходов к оценке эффективности и управлению рисками цифровой трансформации.

Литература:

1. Martin Christopher Logistics and Supply Chain Management. – Harlow: Pearson, 2016.
2. Sunil Chopra, Peter Meindl Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation. – Boston: Pearson, 2019.
3. International Energy Agency Digitalization and Energy. – Paris, 2023.

4. McKinsey Global Institute Digital Supply Chains: Increasing Efficiency and Resilience. – 2022.
5. Deloitte Digital Transformation in Oil and Gas Supply Chains. – 2023.
6. PwC Connected Supply Chain: Oil and Gas Industry. – 2022.
7. Hamed Nozari Digital Supply Chain 4.0: Technologies and Applications. – 2022.
8. Ivanov Dmitry, Dolgui Alexandre A Digital Supply Chain Twin for Managing Disruptions. – 2021.
9. Christopher S. Tang Supply Chain Risk Management. – 2006.
10. Иванов Д.А. Управление цепями поставок в условиях цифровизации. – М.: Юрайт, 2021.
11. Сергеев В.И. Логистика и управление цепями поставок. – М.: Юрайт, 2020.
12. Аникин Б.А. Логистика. – М.: ИНФРА-М, 2019.

УДК 005.8:37.091.3:004.9

USE OF GAMES FOR LEARNING PROJECT MANAGEMENT: INITIAL EVIDENCE FROM A NEW DIGITAL GAME, PROJECT NOVA BASED ON SITUATION-ACTION MODEL FOR PROJECT CONTEXTUALIZATION

Sutbayeva R. O.,
Yessenov University, Aktau, Kazakhstan,
Email: raikhan.sutbayeva@yu.edu.kz
Tunç Durmuş Medeni,
Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Ankara, Türkiye,
Email: tdmedeni@aybu.edu.tr
Demet Soylu,
Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Ankara, Türkiye,
Email: demetsoylu@aybu.edu.tr

Annotation. The article analyzes the use of the digital game Project Nova for project management training based on a situational action model. It is shown that the game environment promotes the development of decision-making skills, systems thinking and a better understanding of project processes by modeling real management situations. The results confirm the effectiveness of gamification as a tool for practice-oriented learning, despite the need to adapt scenarios to the level of students.

Keywords: project management training; gamification; Project Nova; digital games; situational learning; decision making; project management; interactive learning.

Introduction. Project management (PM) is essential for global and national business and economy (for instance, Sutbayeva, 2021). This paper provides an innovative perspective on learning PM, Situation-Action Model for Project Contextualization (Medeni, 2018) and suggests a new game, Project Nova, to support the learning of respective PM skills, based on general gamification principles (Soylu, 2021). This game is also a good example of how new Artificial Intelligence (AI)-supported platforms can support the facilitation of effective learning.

Learning Project Management. Learning and applying PM skills is a critical issue for today's institutions. There are various formal and informal initiatives to facilitate the respective learning (For instance, Project Management Guru, 2017), however conceptual underpinnings to support these learning initiatives are limited. To address this limitation, for instance, Medeni (2018) suggests an

innovative approach for conceptualizing and teaching PM, benefiting from three analytical tools for team members, stakeholders and risks that can enable us to systematically compare and combine the related particular contextual issues under a main, integrated framework (p. 259): …situational analysis with respect to the team members are based primarily on the Tasks (Acts) and secondarily on the Relationships, as the main concern for the team is to complete the tasks as part of the project life cycle. However, with respect to the environmental analysis that take into account all the related stakeholders, the primary focus is on the Relationships which could last shorter or longer than the project life cycle. This primary relationship focus is complemented by a secondary focus on the Informations, as information sharing is also critical for communication and collaboration with stakeholders. Finally, with respect to contextual analysis on risks, the main emphasis is on the Informations themselves, as the more information is obtained, the less uncertain the situation becomes. Furthermore, a related but secondary emphasis is again on the Tasks (Acts), since based on what project managers can know beforehand they can take the right actions to deal with the related risks. Furthermore, these analysis need to be updated regularly in accordance with changing situations throughout the project, in conclusion, highlighting a peri-project approach for the analysis of contextual issues.

Below is the illustration of the resulting Situation-Action Model for Project Contextualization.

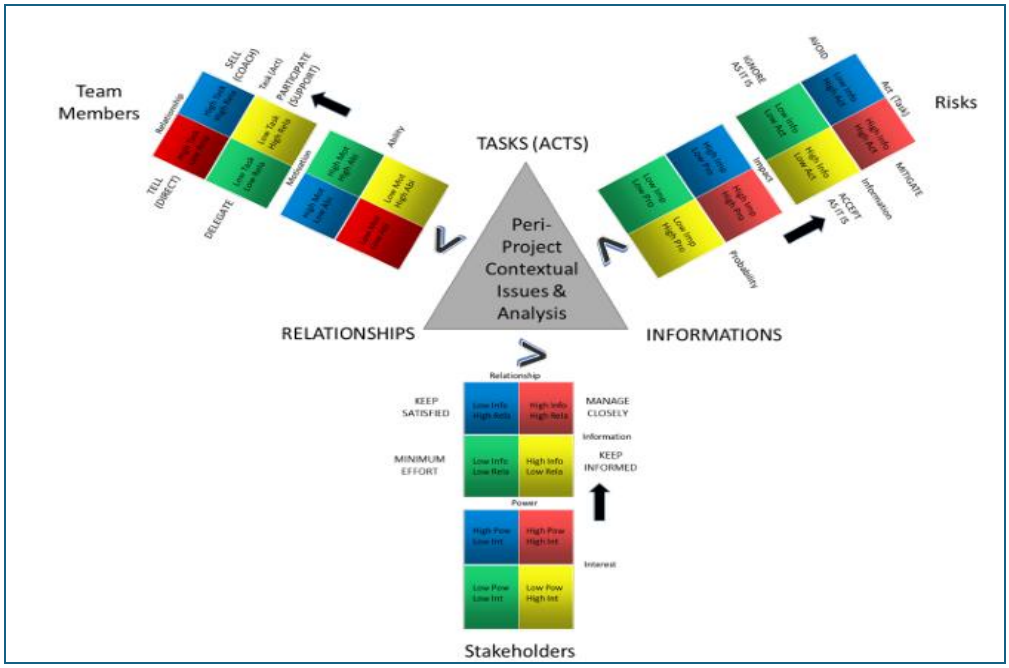


Figure 1. Situation-Action Model for Project Contextualization

Accordingly, this Tasks (Acts), Relationships and Informations triangle could be considered the Silver-Lining Triangle of Project Contextualization, if Time (Schedule), Cost (Budget) and Quality (or Scope) are considered the Iron Triangle of Project Conceptualization (Medeni, 2018).

Games (edutainment, or serious games) are highly used for educational purposes (for instance, BAUSEM, 2020 in Soylu, Medeni, 2020), including business development and PM, however adaptation of AI for the respective digital learning games is relatively new (for example, Genç, 2024). Accordingly, we have benefited from Lovable platform (https://lovable.dev/) and its embedded AI tools to develop a game, Project Nova (https://project-quest-game.lovable.app/), for

the learning of significant PM skills as highlighted in the Situation-Action Model for Project Contextualization. Developed with Lovable as a vibe-coding platform (Wikipedia, 2026), Project Nova is an interactive scenario game where your decisions shape the project's fate in information systems business sector. As a scenario-based learning game designed to teach project management fundamentals such as scope, resources, risk, delivery quality and stakeholder management, it facilitates learning by making real-world decisions and experiencing their consequences across budget, timeline, team morale, and stakeholder satisfaction. Each player role-plays as a project manager navigating a software delivery crisis. Each chosen role grants a unique perspective and unlocks role-specific insight choices throughout the game, encouraging multiple playthroughs with different strategies. Meanwhile, each scenario presents a dilemma with multiple choices, accordingly there are no "perfect" answers, only trade-offs as decisions ripple forward, affecting future scenarios and outcomes. Accordingly, the game also supports non-linear critical thinking and problem-solving as significant skills for project managers, as shown in the below Figure.

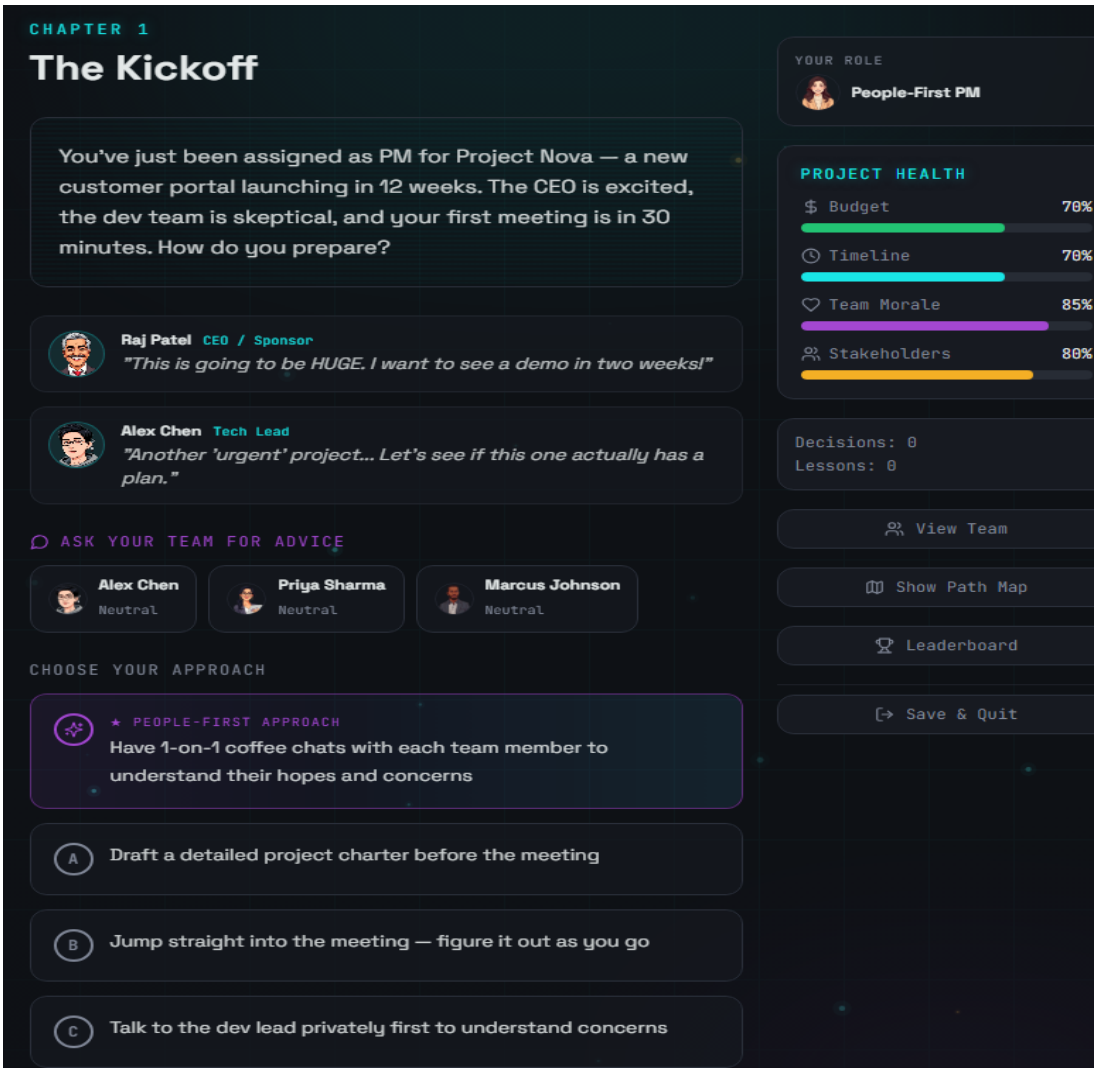


Figure 2. Project Nova Game Dynamics

While AI support is used to develop the game, all the suggestions and generations of the AI tool is checked, and if necessary revised by the developers, based on the scientific studies on

gamification research (Soylu, 2021). For instance, a Pre and Post-Test, or a Leaderboard is adapted to measure the individual learning of players. Accordingly, optional pre and post quizzes measure player PM knowledge before and after each game run. During the game, players also interact with Non-Player-Character (NPC) advisors with distinct personalities and expertise, and players' NPC strategy directly influences available options and outcomes. The Learning Insights panel on the ending screen can also analyze how players NPC relationships correlate with knowledge improvement across multiple playthroughs. The final grade is based on player's average metric score. As different decision paths lead to different narrative endings, playing multiple times can lead to discovering them all and optimizing strategy, as briefly illustrated in the below Figure.

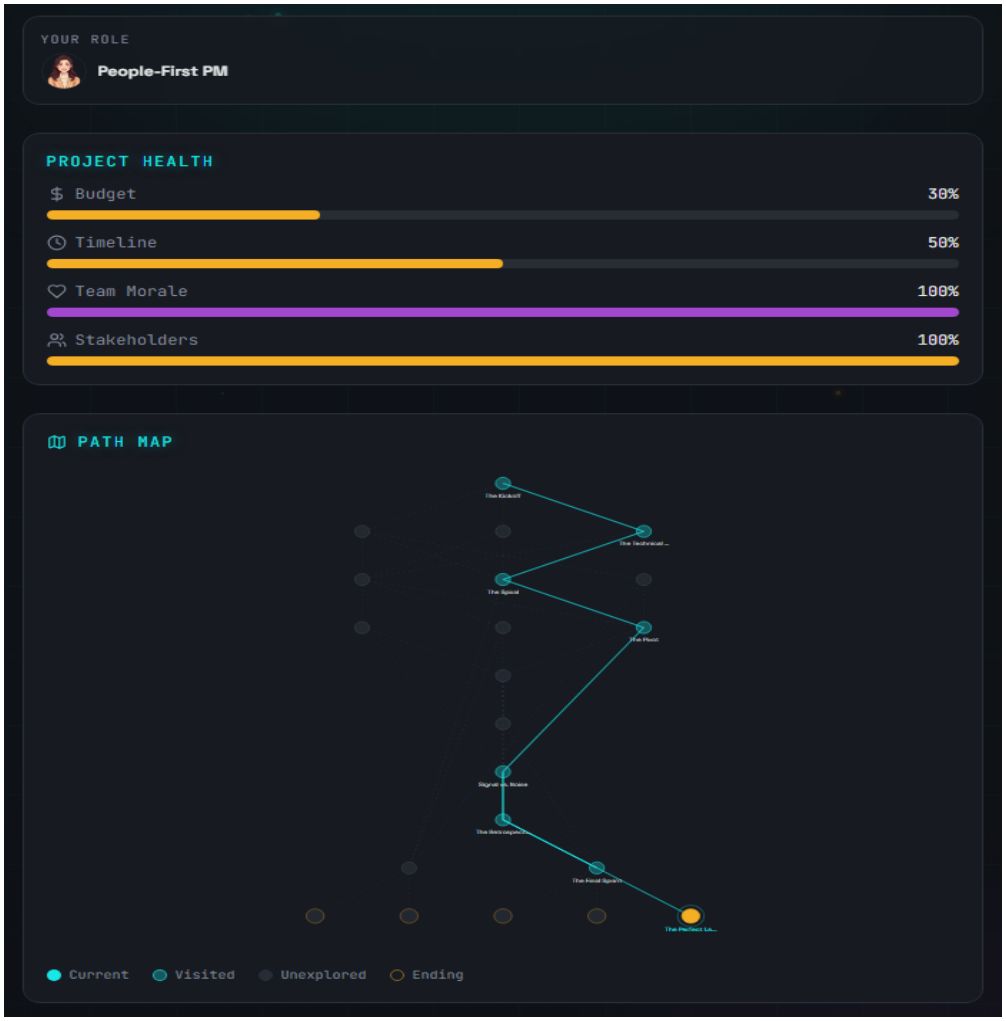


Figure 3. Example of Project Nova Game Results

A pilot has been conducted to test the game dynamics as part of a doctorate course work in Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi (AYBU). The initial results are promising, as the game successfully facilitates the students' learning for the key PM skills, while certain game technical features could still be improved.

Conclusion. This paper has presented a new PM learning game, Project Nova, benefiting from an innovative PM modeling, Situation-Action Model for Project Contextualization. While the current results for measuring learning effectiveness are limited, in the future a full experimental design will be implemented to produce more scientific results and rigorously measure the learning

from the game. Nevertheless, we hope the overall academic framework and game design introduced in this paper is useful for the respective academic and professional work on learning PM.

References:

1. BAUSEM (2020). Ercan Altuğ Yılmaz https://bausem.bau.edu.tr/egitmen/ercan-altug-yilmaz
2. Genç, Burkay (2024). Oyunlarda Yapay Zeka. In Dijital Oyun Evreni (Eds. Haşmet Gürçay, Emek Barış Kepenek, Engin Cihad Tekin) Nobel Bilimsel Eserler, pp. 247-270.
3. Lovable (2026) https://lovable.dev/
4. Medeni (2018) Selected Reflections And Elaborations on Situational Leadership and Management: Proposing Situation-Action Model for Project Contextualization and Human and Robot Resource Management. The Journal of Economic Research & Business Administration. №4 (126). Pp.254-263.
5. Project Management Guru (2017) https://projmgmtguru.blogspot.com/2017/12/project-team-leadership-tools-techniques.html
6. Project Nova (2026) https://project-quest-game.lovable.app/.
7. Soylu, D. (2021) Oyunlaştırmayla Zenginleştirilmiş Bilgi Okuryazarlığı Hibrit Eğitiminin Öğrenci Başarısına Etkisi. PhD Dissertation. Hacettepe University, Türkiye.
8. Soylu, D., & Medeni, T. D. (2020). Oyunların Gücü Adına!: Oyunlaştırma Bilimine Giriş. *Türk Kütüphaneciliği*, *34*(3), 594-595.
9. Sutbayeva, Raikhan Otebayevna (2021) Management of the company's investment projects in anti-crisis management and their impact on the environment, Journal of Environmental Management and Tourism, 2021, 12(7), pp. 1914-1929.
10. Wikipedia (2026) Vibe-Coding https://en.wikipedia.org/wiki/Vibe_coding)

ӘОЖ: 005.5:004.6

ЦИФРЛЫҚ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЖӘНЕ ДЕРЕКТЕРГЕ НЕГІЗДЕЛГЕН МЕНЕДЖМЕНТ

Шалкарова А.
Научный руководитель - PhD Сутбаева Р.О
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова, Актау, Казахстан
e-mail: aminasalkarova@xmail.ru

Аңдатпа. Мақалада ұйымдардағы басқаруды цифрландырудың заманауи тәсілдері қарастырылады. Деректер аналитикасы, процестерді автоматтандыру және цифрлық экономика жағдайындағы жаңа шешім қабылдау модельдеріне ерекше назар аударылады. Заманауи тенденцияларды талдау негізінде басқару тиімділігін арттырудың негізгі бағыттары анықталды.

Түйін сөздер: цифрлық трансформация, менеджмент, басқарушылық шешімдер, деректер аналитикасы, ұйым, тиімділік.

Цифрлық трансформация қазіргі заманғы ұйымдардың басқару жүйелерін түбегейлі өзгертуде. Бұл процесс тек IT-інфрақұрылымды жаңартумен шектелмейді, керісінше, басқару практикаларын деректерге, жасанды интеллектке және автоматтандыруға негіздеуді талап етеді. Дүниежүзілік экономикалық форумның мәліметтері бойынша, цифрлық

трансформацияны жүзеге асырған компаниялардың өнімділігі орташа нарық көрсеткіштерінен айтарлықтай жоғары болады. Бұл өзгерістер жаһандық экономиканың дамуындағы негізгі факторға айналды, өйткені дәстүрлі басқару әдістері цифрлық дәуірде бәсекеге қабілетсіздік тудырады.

Деректерге негізделген менеджмент шешімдерді интуициядан гөрі фактілерге сүйену принципіне негізделген. Ол басқаруды цифрландыруды, деректерді талдауды, цифрлық платформаларды пайдалануды, бизнес-процестерді автоматтандыруды және инновациялық тәсілдерді қамтиды. Қазақстанның мемлекеттік бағдарламалары осы бағытты мемлекеттік, корпоративтік және білім беру секторларында дамытуға бағытталған. Ақтау қаласындағы Yessenov университетіндегі зерттеулер осы процестің өңірлік ерекшеліктерін анықтауға, жергілікті ұйымдарға қолдануға мүмкіндік береді. Мақалада теориялық негіздер, практикалық мысалдар және ұсыныстар қарастырылады.

Цифрлық трансформацияның теориялық негіздері

Цифрлық трансформация ұйымның барлық функцияларын цифрлық технологиялармен өзгерту процесі болып табылады. Ол клиент тәжірибесін жақсартуға, операциялық тиімділікті арттыруға, жаңа бизнес-модельдер құруға және ішкі процестерді цифрландыруға бағытталған. Бұл процесс төртінші өнеркәсіптік революцияның нәтижесі, ол интернет заттары (IoT), бұлттық есептеулер (Cloud Computing), жасанды интеллект (AI), блокчейн және 5G байланыс сияқты технологияларға негізделген. IoT сенсорлар арқылы нақты уақыттағы деректер жинайды, Cloud деректерді сақтау мен өңдеуді жеңілдетеді, 5G жылдамдықты арттырады.

Эрик Шмидт (Google ex-CEO) айтқандай, "цифрлық трансформация – бұл компанияның ДНҚ-сын өзгерту". Теориялық модельдерде Porter's Five Forces және SWOT талдауы цифрлық контексте қайта қаралады, бәсекелестік артықшылықтар деректерге негізделеді. Resource-Based View (RBV) теориясы бойынша, деректер – стратегиялық ресурс. Деректерге негізделген менеджменттің негізі үлкен деректер (Big Data), жасанды интеллект және талдау құралдары болып табылады.

Descriptive аналитика өткен оқиғаларды сипаттайды (мысалы, сату есептері, KPI көрсеткіштері), diagnostic себептерді анықтайды (нарық өзгерістері, клиент пікірлері), predictive болашақты болжайды (сұраныс болжамы, тәуекелдер), prescriptive әрекет ұсынады (оптималды стратегия, ресурс бөлу). Қазақстандық технопарктар, әсіресе "Astana Hub", "Alatau IT Park" және "Technopark Mangystau", жасанды интеллект және үлкен деректер саласындағы стартаптарды қолдайды, мыңдаған жобаларды іске қосты, гранттар бөледі. Бұл басқаруды цифрландырудың практикалық мысалы болып табылады, жергілікті компанияларға білім береді, халықаралық серіктестіктер орнатады. Осы технологияларды біріктіру ұйымдардың стратегиялық басқаруын түбегейлі өзгертеді, шешімдердің сапасын арттырады, болашаққа дайындықты қамтамасыз етеді.

Басқаруды цифрландырудың негізгі құралдары

Деректер аналитикасы басқару шешімдерін дәл етеді. Клиент мінез-құлқын талдау арқылы ұсыныстар жасалады, сатуды айтарлықтай арттырады. Қазақстандық банктер транзакцияларды талдап, алаяқтықты азайтады, қаржылық тұрақтылықты қамтамасыз етеді. Жасанды интеллект машиналық оқытуды және терең оқытуды қолданады, есептер дайындайды, сценарийлер модельдейді, менеджерлердің уақытын босатады.

Цифрлық платформалар ынтымақтастықты күшейтеді, командалық жұмысты жеңілдетеді. Роботтық процестерді автоматтандыру рутиналық тапсырмаларды өңдейді, шығындарды қысқартады, қызметкерлерді креативті жұмыстарға бағыттайды. Қазақстандық компаниялар мұнай өндірісін жасанды интеллект және автоматтандыру арқылы тиімді етті, өндірістік тоқтауларды азайтты, бәсекелестік артықшылық алды.

Инновациялық менеджмент agile, lean және design thinking әдістерін деректермен біріктіреді. OKR жүйесі нақты уақыттағы бақылауға мүмкіндік береді, A/B-тестілеу маркетингті оңтайландырады, жаңа идеяларды тез тексеруге көмектеседі. Бұл тәсілдер ұйымдардың бейімделу қабілетін арттырады, нарық өзгерістеріне тез жауап береді.

Секторлардағы қолдану мысалдары

Мемлекеттік секторда онлайн-платформалар мемлекеттік қызметтерді қолжетімді етеді, азаматтардың уақытын үнемдейді. e-Gov.kz және Egov Mobile қолданбалары 1000-нан астам қызметті қамтиды, пандемия кезінде тиімділігін дәлелдеді, цифрлық қолтаңба енгізілді. Деректер талдауы бюджетті тиімді бөледі, мемлекеттік шығындарды оңтайландырады, коррупцияны азайтады, мемлекеттік сатып алуларды мұқият бақылайды. "Ақылды қала" жобалары (Астана, Алматы, Ақтау пилоттары) трафикті басқарады, энергияны үнемдейді, қала тұрғындарының өмір сүру сапасын жақсартады, сенсорлар, камералар және AI арқылы деректер жинайды, экологиялық мониторинг жүргізеді.

Корпоративтік секторда ERP және CRM жүйелері енгізіледі, клиенттермен байланысты күшейтеді. "Kaspi.kz" және "Jusan Bank" клиент деректерін талдап, fintech инновациялар енгізді, мобильді банкингті дамытты. Ауыл шаруашылығында "Бидай" холдингі дрондар мен сенсорлар қолданады, егінді болжайды, суаруды оңтайландырады, климат өзгерістеріне бейімделеді. Әуе компаниялары "Air Astana" рейстерді оңтайландырады, отын шығынын төмендетеді, клиент тәжірибесін жақсартады, чатботтар енгізді. Нефтегаз саласында "ҚазМұнайГаз" predictive maintenance қолданады, жабдықтарды алдын ала жөндеу жүргізеді. Бұл секторда цифрлық трансформация экспорттық әлеуетті арттырады, халықаралық стандарттарға (ISO 55000) сәйкестікті қамтамасыз етеді, жаһандық тізбектерге қосылады.

Білім беру секторында оқу платформалары (Moodle, Canvas, Zoom) студент үлгерімін жақсартады, дербес траекториялар құрады, оқыту процесін жекелендіреді. Yessenov University-де learning analytics енгізілді, онлайн-курстар кеңейтілді, халықаралық серіктестіктер орнатылды. "Білімді цифрландыру" бағдарламасы мектептер мен ЖОО-ларды біріктіреді, білім сапасын көтереді, QS және Times Higher Education рейтингтеріне шығуға көмектеседі, VR/AR технологияларын қолданады.

Тиімділікті арттырудың негізгі бағыттары

Заманауи тенденцияларды талдау нақты уақыттағы мониторингті, персонализацияланған басқаруды, экожүйелік интеграцияны және инновациялық экожүйелер құруды көрсетеді. Нақты уақыттағы деректер менеджерлерге тез шешім қабылдауға мүмкіндік береді. Персонализация клиенттердің қажеттіліктерін ескере отырып, адалдықты арттырады. Экожүйелік тәсіл серіктестерді біріктіреді, жаңа мүмкіндіктер ашады. Инновациялық экожүйелер стартаптар мен hackathon-дар арқылы жаңа идеяларды тудырады.

Бұл бағыттар ұйымдардың бәсекелестік артықшылығын қамтамасыз етеді, экономикалық өсімге үлес қосады, жұмыс орындарын құрады. Қазақстан үшін бұл стратегиялық маңызды, өйткені цифрлық экономика ЖІӨ-нің айтарлықтай бөлігін құрайды.

Қиындықтар мен ұсыныстар

Цифрлық трансформацияның кедергілері деректер қауіпсіздігі, кадр тапшылығы және этикалық мәселелер болып табылады. Кибершабуылдар өсуі байқалады, сондықтан blockchain және халықаралық стандарттар қолданылуы тиіс. Кадр тапшылығын оқу бағдарламаларымен жабу керек, data scientist-терді дайындауға инвестиция салу қажет. Этикалық мәселелер жасанды интеллекттегі bias-ты болдырмау арқылы шешіледі.

Өңірлік деңгейде университеттер пилоттық жобалар жүргізуі, жергілікті компаниялармен ынтымақтастық орнатуы тиіс. Бұл тәсілдер цифрлық трансформацияны қолжетімді етеді.

Цифрлық трансформация және деректерге негізделген менеджмент басқаруды жаңа деңгейге шығарады. Бұл бағыттар тиімділікті айтарлықтай арттырады, инновацияларды ынталандырады. Қазақстанның өңірлік ұйымдары, соның ішінде Ақтаудың білім беру мекемелері, осы процестің пилоттық алаңына айналуы мүмкін. Әрі қарайғы зерттеулер салалық талдауларға, ROI есептеулеріне және практикалық кейстерге бағытталуы тиіс. Осылайша, цифрлық трансформация ұлттық экономиканың дамуына қозғалтқыш күшке айналады.

Әдебиеттер:

1. McKinsey Global Institute. Digital Transformation Report: The Next Frontier. 2025. https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights
2. Gartner. Hype Cycle for Emerging Technologies, 2026 Edition. Stamford, CT: Gartner Inc., 2026. https://www.gartner.com – Жаңа технологиялар циклі, AI және Big Data болжамдары.
3. Қазақстан Республикасы Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігі. "Цифрлық Қазақстан" мемлекеттік бағдарламасы (2018-2025, ұзартылған). Астана, 2025. https://digital.gov.kz
4. Deloitte. State of AI in the Enterprise, 6th Edition. 2025. https://www2.deloitte.com/global/en/insights.html – AI енгізу статистикасы және кейстер.
5. World Economic Forum (WEF). The Future of Jobs Report 2025. Geneva: WEF, 2025. https://www.weforum.org/reports
6. Kaspersky Lab. Cybersecurity Threatscape Report 2025. Moscow: Kaspersky, 2025. https://www.kaspersky.com
7. Schmidt, E., & Rosenberg, J.. How Google Works. Updated Edition. New York: Grand Central Publishing, 2024. – Цифрлық трансформация туралы дәйексөздер.
8. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E.. "How Smart, Connected Products Are Transforming Competition". Harvard Business Review, November 2014 (digital update 2025). – IoT және бәсекелестік модельдері.
9. KazMunayGas. Annual Sustainability Report 2025. Astana: KMG, 2025.
10. Kaspi.kz. Investor Relations Report 2025. Almaty: Kaspi, 2025. https://ir.kaspi.kz
11. Yessenov University. Digital Transformation Strategy 2025-2030. Aktau: Yessenov University, 2025.
12. Astana Hub. Annual Report 2025: Kazakhstan Digital Ecosystem. Astana: Astana Hub, 2025. https://astanahub.com

УДК 657.6:331.2:004.9

ОРГАНИЗАЦИЯ УЧЕТА РАСЧЕТОВ С ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Есжанов А. Н., магистрант ОП Бухгалтерский учет, аудит и контролинг
Научный руководитель - к. э. н. Ахметова Г. Т.
Атырауский университет имени Х. Досмухамедова
г. Атырау, Казахстан
e-mail: esentemir@mail.ru

Аннотация В условиях стремительной цифровизации экономики и автоматизации бизнес-процессов, организации сталкиваются с необходимостью модернизации учета

расчетов с персоналом. Этот процесс охватывает начисление заработной платы, удержания, налоги и социальные взносы, а также контроль за финансовыми операциями, связанными с персоналом. Внедрение цифровых инструментов позволяет повысить скорость и точность расчетов, снизить риск ошибок и улучшить прозрачность документооборота.

Ключевыые слова: учет расчетов с персоналом, учета рабочего времени, учетные процессы.

Современные предприятия сталкиваются с необходимостью эффективного управления расчетами с персоналом в условиях стремительной цифровизации. Учет заработной платы, налогов, социальных взносов и других выплат требует высокой точности и прозрачности.

Цифровизация учетных процессов позволяет не только ускорить обработку данных, но и снизить риск ошибок, а также обеспечить надежное хранение информации и контроль за финансовыми потоками.

Современные методы учета расчетов с персоналом

1.Традиционные методы

Ранее учет расчетов с персоналом велся вручную или с помощью локальных бухгалтерских программ. Основными проблемами таких методов были:

-медленная обработка информации;

-высокая вероятность ошибок при расчетах;

-трудоемкость проверки и аудита;

-ограниченная прозрачность для руководства.

2. Цифровые методы

В условиях цифровизации организации переходят на автоматизированные системы учета. Организация документооборота в цифровой среде где цифровизация позволяет оптимизировать хранение и обработку документов, связанных с расчетами с персоналом.

Учет расчетов с персоналом включает регистрацию и контроль начисления заработной платы, удержаний, налогов и социальных взносов. Традиционно эти процессы осуществлялись вручную или с использованием локальных бухгалтерских программ. В условиях цифровизации организации переходят на автоматизированные системы, такие как ERP-системы, облачные платформы учета и специализированные программные решения для расчета заработной платы.

Таблица 1- Основные типы автоматизированных систем учета

Тип системы	Примеры	Основные функции
ERP-системы	SAP SuccessFactors, Oracle HCM Cloud	Интеграция HR и финансового учета, управление персоналом, расчет зарплаты
Облачные сервисы	MyPayroll, PayFit, Контур.Зарплата	Расчеты зарплаты, хранение данных, доступ онлайн
Специализированные программы	1С:Зарплата и кадры, BAS Зарплата и кадры	Автоматический расчет зарплаты, налоги, премии, удержания

Преимущества цифровых систем учета:

1.Ускорение обработки данных — расчеты выполняются за минуты.

2.Минимизация ошибок — автоматическая проверка налогов и удержаний.

3.Прозрачность — руководители могут в реальном времени отслеживать начисления.
4.Интеграция с внешними сервисами — банки, налоговые органы, государственные фонды.

Документооборот в цифровой среде обеспечивает оперативное и безопасное хранение информации.

Основные элементы цифрового документооборота

1.Электронные табели учета рабочего времени — фиксируют фактическое присутствие сотрудников с учетом смен и отпусков
2.Электронные приказы о начислениях и удержаниях — создаются и утверждаются в цифровом виде и автоматически попадают в систему расчета что сокращает время согласования.
3.Личные электронные карточки сотрудников — включают информацию о должности, окладе, стаже и бонусах,льготах.
4.Автоматические отчеты для налоговых и социальных органов — формируются программой без ручного вмешательства для предоставления в контролирующие органы.

Преимущества цифрового документооборота:

-сокращение времени обработки документов.
-упрощение внутреннего аудита.
-надежное хранение информации и предотвращение потери данных.

Автоматизация расчета заработной платы

Автоматизация позволяет учитывать сложные условия оплаты труда, включая:
-тарифные ставки и премии;
-отпускные и больничные;
-удержания и налоговые вычеты;
-интеграцию с банковскими системами для перечисления зарплаты.
Наиболее используемые программы автоматизации:

1С:Зарплата и кадры — позволяет настраивать индивидуальные расчеты,включая бонусы и надбавки.

SAP SuccessFactors — интегрирует HR и финансовый учет, создавая единый поток данных между отделами.

Облачные сервисы — предоставляют сотрудникам доступ к расчетным листкам и управлению личными данными.

Таблица 2. Риски и ограничения цифровизации

Риск	Описание
Технические сбои	Зависимость от стабильности ПО и серверной инфраструктуры
Киберугрозы	Возможны утечки персональных данных и финансовой информации
Недостаток навыков	Сотрудники требуют обучения для работы с системами
Ошибки настройки	Неправильная конфигурация может привести к ошибочным расчетам

Эффективная цифровизация требует продуманного внедрения, контроля и регулярного аудита работы систем.

Практические рекомендации по цифровизации учета расчетов с персоналом позволяет ускорить обработку данных, минимизировать ошибки и повысить прозрачность процессов. При правильной интеграции технологий с внутренними процедурами контроля организация

получает надежный, безопасный и эффективный инструмент управления финансовыми и кадровыми потоками.

Таким образом цифровизация учетных процессов в расчетах с персоналом позволяет значительно повысить эффективность, скорость и прозрачность работы. При этом важно учитывать риски, связанные с безопасностью данных и корректностью автоматических расчетов. Оптимальное сочетание современных технологий и внутреннего контроля обеспечивает точность учета и удовлетворение потребностей как сотрудников, так и руководства организации.

Литература:

1.Трудовой кодекс Республики Казахстан (с изменениями и дополнениями по состоянию на 31.03.2021 г.)
2.Закон Республики Казахстан от 26 декабря 2019 года № 286-VI «Об обязательном социальном страховании» http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1900000286
3..https://online.zakon.kz/m/Document/?doc_id=38925536
4.Астахова, В. А. Бухгалтерский учет в условиях цифровизации: Учебное пособие / В. А. Астахова. – Минск: И-БТЭУ, 2023. — 150 с. (Источник 10)
5.Бабаев, Ю. А. Бухгалтерский учет: учебник / Ю. А. Бабаев, А. М. Петров. – М.: Вузовский учебник, 2022. – 302 с.
3.Воронова, Е. Ю. Цифровизация учетного процесса расчетов с персоналом // Бухгалтерский учет. – 2023. – № 5. – С. 45-52. (Источник 2)

УДК 657:004.9

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЁТА И АУДИТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Инаматова Л.Б., магистрант ОП Бухгалтерский учет, аудит и контролинг
Научный руководитель - к. э. н. Ахметова Г. Т.
Атырауский университет имени Х. Досмухамедова
г. Атырау, Казахстан
e-mail: esentemir@mail.ru

Аннотация. В условиях стремительного роста объемов данных, с которыми работает бухгалтерская служба, традиционные методы обработки информации становятся все менее эффективными. Искусственный интеллект способен не только автоматизировать рутинные процессы, но и анализировать сложные структуры данных, выявлять закономерности, предсказывать финансовые риски, а также обеспечивать более качественный контроль за финансовыми потоками. Таким образом использование ИИ позволяет значительно сократить трудозатраты, минимизировать ошибки и усилить аналитическую составляющую учетной деятельности.

Ключевые слова: бухгалтерский учет, цифровая трансформация, ИИ.

Современный бухгалтерский учет переживает один из самых значимых этапов в своей истории. Под влиянием процессов цифровизации и широкомасштабного внедрения интеллектуальных технологий происходит трансформация не только учетных процедур, но и всей философии учета как такового. Из инструмента ретроспективной фиксации хозяйственных операций бухгалтерия превращается в активный элемент стратегического

управления, обладающий функциями прогнозирования, анализа, моделирования и обеспечения прозрачности финансовых потоков.

Исторически бухгалтерский учет возник как способ систематизации информации о хозяйственной деятельности. Первоначально он был направлен на документальное подтверждение фактов и расчет финансового результата. На ранних этапах своего развития учет опирался исключительно на ручной труд и примитивные формы фиксации данных. Даже с появлением первых механических и электронных вычислительных устройств основная логика учета оставалась прежней -постфактум сбор и обработка информации. Однако с развитием информационных технологий в конце XX века начался переход к автоматизированным учетным системам, которые, хотя и ускоряли процессы, не изменяли их сущности.

Цифровая трансформация учета в XXI веке не просто ускорила и упростила учетные процедуры, но и открыла путь к качественно новой парадигме учета. Одним из ключевых векторов этих изменений стало внедрение искусственного интеллекта. В отличие от традиционных автоматизированных систем, ИИ способен обучаться, адаптироваться к изменениям, выявлять скрытые закономерности в данных и формулировать предсказания на основе анализа больших массивов информации. Такие возможности радикально изменяют роль и назначение учета в экономической системе предприятия.

На практике это выражается в том, что учетные системы с элементами ИИ позволяют полностью автоматизировать сбор и классификацию первичных данных, снизить долю человеческого участия в обработке информации, обеспечить непрерывный контроль за хозяйственными операциями и оперативное реагирование на отклонения от нормативных показателей. Системы на основе машинного обучения могут распознавать документы, извлекать из них релевантную информацию, корректно распределять по статьям затрат, отслеживать нарушения логики учета и даже формировать предложения по корректировке учетной политики. Учет приобретает не просто цифровую, а интеллектуальную форму, в которой каждое действие не только фиксируется, но и осмысляется в контексте общей бизнес-стратегии.

Влияние интеллектуальных технологий особенно заметно в таких направлениях, как управленческий учет, налоговое планирование, внутренний аудит и финансовый анализ. Здесь ИИ становится не заменой человеку, а мощным аналитическим инструментом, способным усиливать экспертные суждения специалиста. Однако это требует кардинального изменения компетентностного профиля бухгалтеров. Современный специалист должен обладать не только знанием стандартов учета и налогообложения, но и навыками работы с цифровыми платформами, основами программирования, пониманием алгоритмов машинного обучения и анализа данных.

Одновременно с этим возрастает значимость этических и правовых аспектов учета в цифровой среде. Использование ИИ в финансовой отчетности поднимает вопросы достоверности и верифицируемости автоматических решений. В условиях, когда значительная часть учетной информации обрабатывается без участия человека, необходимы новые механизмы контроля, алгоритмической прозрачности и юридической ответственности. Особую актуальность приобретают проблемы защиты персональных и коммерчески чувствительных данных, риски кибер-угроз, а также необходимость соблюдения регуляторных требований при использовании облачных и распределённых технологий.

Международная практика показывает, что наиболее успешные модели цифровой трансформации бухгалтерского учета строятся на принципах интеграции ИИ в единую информационно-аналитическую инфраструктуру компании. Это означает, что учет перестаёт быть изолированной функцией и становится неотъемлемой частью бизнес-аналитики,

управления рисками и стратегического планирования. В таком контексте формируется новая модель «цифровой бухгалтерии», где роль человека заключается не в механическом исполнении задач, а в критической оценке и интерпретации полученных результатов, управлении цифровыми процессами и обеспечении соответствия учетных действий нормативным требованиям.

Одним из ключевых направлений развития учета становится переход от периодической отчетности к непрерывной аналитике. В традиционной модели учетные данные собираются и анализируются по завершении отчетного периода, что ограничивает их актуальность и применимость для оперативного управления. Интеллектуальные системы позволяют собирать данные в реальном времени, автоматически формировать аналитические отчеты и визуализировать ключевые финансовые индикаторы. Это обеспечивает руководству компании постоянный доступ к актуальной информации и возможность принятия обоснованных решений на основе текущих данных.

Развитие бухгалтерского учета в условиях цифровизации требует также пересмотра методологических основ дисциплины. Традиционные принципы, такие как непрерывность, осмотрительность, начисление и двойная запись, сохраняют актуальность, но нуждаются в переосмыслении с точки зрения их применения в цифровой среде. Например, принцип осмотрительности приобретает дополнительное значение в условиях автоматической интерпретации данных: алгоритмы должны быть обучены различать риски и формировать консервативные оценки, приближенные к профессиональному суждению специалиста.

В результате, бухгалтерский учет перестаёт быть лишь технической функцией в организации. Он превращается в систему, обеспечивающую информационную прозрачность, стратегическую поддержку принятия решений и устойчивость бизнеса в условиях технологических изменений. Цифровизация и ИИ меняют не только инструменты учета, но и его философию, цели, содержание и методы. Они закладывают основы для формирования новой науки об учете — интеллектуальной, адаптивной, ориентированной на будущее.

Кроме того, цифровизация способствует углублению интеграции бухгалтерского учета в международную деловую среду. Глобальные платформы и стандарты позволяют унифицировать учетные практики, обеспечивать сопоставимость данных между компаниями различных стран, облегчать трансграничные аудиторские проверки и повышать доверие инвесторов. Искусственный интеллект, в свою очередь, предоставляет возможность адаптации учетных решений к различным национальным и отраслевым требованиям, минимизируя ошибки и обеспечивая соблюдение локального законодательства в условиях многокомпонентной отчетности.

Наряду с этим, следует отметить растущую роль устойчивого развития как ключевого фактора, влияющего на стратегию компаний. Современный бухгалтерский учет начинает включать в себя элементы нефинансовой отчетности — такие как экологические, социальные и управленческие показатели (ESG). Использование ИИ способствует автоматическому сбору, обработке и интерпретации подобных данных, делая учет не только более полным, но и социально ответственным. Это позволяет бизнесу не только демонстрировать свою прозрачность перед заинтересованными сторонами, но и оперативно реагировать на вызовы устойчивого развития.

Таким образом, цифровизация и искусственный интеллект не просто модернизируют бухгалтерский учет, а открывают перед ним новые горизонты. Они формируют условия для построения гибких, интеллектуальных и ориентированных на устойчивое развитие учетных систем. В этих условиях бухгалтер становится не только специалистом по учету, но и ключевым участником в процессе цифровой трансформации бизнеса, способным соединять технологические решения с финансовым и стратегическим управлением.

Литература:
1.Рожнова О.В. Гармонизация учета, аудита и анализа в условиях цифровой экономики //Учет.Анализ. Аудит. – 2018. – No 5(3). – С. 16–23.
2.Аверкин А. Н. Объяснимый искусственный интеллект как часть искусственного интеллекта третьего поколения // Речевые технологии. 2023. № 1. С. 4-10.
3. O'Leary D., Kingston J. Artificial intelligence in business II: Development, integration and organizational issues. The Knowledge Engineering Review. 2012, no. 9(1), pp. 1–19. DOI: 10.1017/S026988890000655X.

УДК 351:004.9:332.14

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК ДРАЙВЕР ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНОВ

Нурбосынова Ж.Н., докторант
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан
Научный руководитель - PhD Орынбасарова Е.Д.
Карагандинский университет Казпотребсоюза
Караганда, Казахстан
Email: zhanar.nurbossynova@yu.edu.kz
Email: zhanar.nurbossynova@yu.edu.kz

Аннотация. В условиях формирования цифровой экономики возрастает значение институциональных факторов обеспечения инвестиционной привлекательности регионов, среди которых ключевую роль играет эффективность государственного управления. Традиционные управленческие модели, характеризующиеся фрагментарностью и высокой степенью бюрократизации, не соответствуют требованиям современной инвестиционной среды. Целью настоящего исследования является выявление механизмов влияния цифровой трансформации государственного управления на инвестиционную привлекательность регионов и разработка концептуальной модели цифровой системы управления инвестициями. Методологическая база исследования включает системный и институциональный подходы, сравнительный анализ международных практик, а также элементы стратегического моделирования. В результате исследования доказано, что цифровизация государственного управления способствует снижению транзакционных издержек, повышению прозрачности и предсказуемости институциональной среды, что, в свою очередь, усиливает инвестиционную активность. Разработана трехуровневая модель цифровой архитектуры управления инвестициями, обеспечивающая переход к управлению на основе данных. Научная новизна заключается в обосновании причинно-следственной связи между уровнем цифровизации государственного управления и инвестиционной привлекательностью регионов, а также в предложении интеграционной модели цифровой экосистемы управления инвестициями. Практическая значимость исследования состоит в возможности применения предложенных решений в системе государственного управления для повышения инвестиционной активности регионов.

Ключевые слова: цифровая трансформация, государственное управление, инвестиционная привлекательность, регионы, институциональная среда, большие данные, искусственный интеллект, цифровые платформы.

Цифровая трансформация выступает одной из ключевых характеристик современного этапа развития мировой экономики, определяя направления модернизации социально-экономических систем и трансформации государственного управления. В условиях усиления глобальной и межрегиональной конкуренции за инвестиционные ресурсы возрастает роль нематериальных факторов, включая качество институтов, уровень цифровизации и эффективность государственного регулирования.

Инвестиционная привлекательность региона представляет собой сложную многофакторную категорию, включающую совокупность экономических, институциональных и инфраструктурных условий, обеспечивающих приток капитала. В рамках современной парадигмы развития особое значение приобретает способность государства формировать благоприятную цифровую среду для бизнеса.

Несмотря на значительное количество исследований в области цифровой экономики и инвестиционной политики, проблема комплексного анализа влияния цифровой трансформации государственного управления на инвестиционную привлекательность регионов остается недостаточно разработанной.

В связи с этим формулируется следующая научная гипотеза: уровень цифровизации государственного управления оказывает прямое и статистически значимое влияние на инвестиционную привлекательность регионов за счет снижения транзакционных издержек и повышения качества институциональной среды.

Материалы и методы. Методологическую основу исследования составляют положения институциональной экономики, теории цифровой трансформации и концепции data-driven governance.

В работе использованы следующие методы научного анализа:

- системный анализ, позволяющий рассматривать цифровую трансформацию как комплексное явление;
- институциональный анализ для оценки влияния цифровизации на качество управленческих институтов;
- сравнительный анализ международных практик (Эстония, Сингапур, Республика Корея);
- метод логико-структурного моделирования;
- элементы корреляционного анализа (на основе данных международных отчетов).

Информационной базой исследования послужили отчеты международных организаций (OECD, Всемирный банк, ООН), государственные программы цифровизации, а также аналитические материалы по инвестиционной активности регионов.

Результаты исследования.

Проведенный анализ позволяет выделить ключевые механизмы воздействия цифровизации государственного управления на инвестиционную привлекательность:

1. Снижение транзакционных издержек. Цифровизация административных процедур обеспечивает сокращение временных и финансовых затрат на взаимодействие бизнеса с государственными органами.

2. Повышение прозрачности институциональной среды. Развитие электронных сервисов и открытых данных способствует снижению информационной асимметрии и укреплению доверия инвесторов.

3. Повышение эффективности управленческих решений. Использование технологий больших данных и искусственного интеллекта позволяет оптимизировать процессы стратегического планирования и управления инвестициями.

4. Формирование цифровой инфраструктуры. Развитие цифровых платформ создает условия для интеграции участников инвестиционного процесса.

В рамках исследования предложена трехуровневая архитектура цифровой системы управления инвестиционной деятельностью:

- Data Layer (уровень данных): интеграция государственных информационных систем, формирование единого цифрового пространства данных.
- Analytics Layer (аналитический уровень): применение технологий искусственного интеллекта для прогнозирования инвестиционных потоков и оценки рисков.
- Governance Layer (управленческий уровень): внедрение цифровых платформ («единое окно»), автоматизация государственных услуг, использование систем поддержки принятия решений.

Предложенная модель обеспечивает переход от реактивного к проактивному управлению инвестиционной деятельностью. На основе анализа международного опыта установлено, что цифровая трансформация государственного управления приводит к следующим результатам:

- сокращение сроков предоставления государственных услуг на 30–50%;
- снижение транзакционных издержек на 20–25%;
- рост инвестиционной активности регионов на 15–30%.

Данные показатели подтверждают выдвинутую гипотезу о значимом влиянии цифровизации на инвестиционную привлекательность.

Обсуждение. Полученные результаты согласуются с положениями институциональной теории, согласно которой качество институтов является определяющим фактором экономического развития. Цифровая трансформация государственного управления выступает инструментом повышения эффективности институтов и снижения институциональных рисков.

В то же время реализация цифровых инициатив сталкивается с рядом ограничений:

- институциональная инерция;
- недостаточный уровень цифровых компетенций;
- неравномерность развития регионов;
- угрозы кибербезопасности.

Следовательно, цифровая трансформация должна рассматриваться как комплексный процесс, включающий технологические, организационные и институциональные изменения.

Заключение. Проведенное исследование подтверждает, что цифровая трансформация государственного управления является значимым драйвером повышения инвестиционной привлекательности регионов. Доказано, что внедрение цифровых технологий способствует снижению транзакционных издержек, повышению прозрачности и эффективности управления, а также формированию благоприятной институциональной среды. Разработанная модель цифровой системы управления инвестициями обеспечивает переход к управлению на основе данных и может быть использована в практике государственного управления. В долгосрочной перспективе цифровизация государственного управления становится ключевым фактором устойчивого социально-экономического развития регионов и повышения их конкурентоспособности.

Литература:

1. OECD. Digital Government Review. Paris: OECD Publishing, 2014–2020 (серия отчетов).
2. World Bank. Digital Development Reports. Washington, DC: World Bank, 2016–2023.
3. Schwab, K. The Fourth Industrial Revolution. New York: Crown Business, 2016.

4. Margetts, H., Dunleavy, P. Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government. Oxford: Oxford University Press, 2013.
5. United Nations. E-Government Survey. New York: United Nations, 2022.
6. Porter, M. E. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990.
7. Государственная программа «Цифровой Казахстан». Утверждена постановлением Правительства РК № 827 от 12 декабря 2017 г.
8. World Bank. Investment Climate Assessments / Doing Business Reports. Washington, DC: World Bank, 2018–2020.
9. Acemoglu, D., Robinson, J. A. Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. New York: Crown Publishers, 2012.

ӘОЖ 665.6/.7:004.9:005

ӨНДІРІСТІК ПРОЦЕСТЕРДІ ЦИФРЛАНДЫРУ ЖӘНЕ МҰНАЙ-ГАЗ САЛАСЫНДАҒЫ ТИІМДІЛІКТІ БАСҚАРУ

Нургожин С.Ж., магистрант
Ғылыми жетекшісі – PhD Сутбаева Р.О.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті
Ақтау, Қазақстан

Андатпа. Мақалада мұнай-газ саласындағы өндірістік процестерді цифрландырудың маңызы, цифрлық технологияларды енгізу арқылы өндіріс тиімділігін басқару мәселелері қарастырылады. Өндірістік процестерді автоматтандыру, үлкен деректерді талдау, жасанды интеллект, цифрлық кен орындары және өнеркәсіптік интернет технологияларының мұнай-газ кәсіпорындарының тиімділігіне әсері зерттеледі. Цифрландыру өндірістік шығындарды азайтуға, еңбек өнімділігін арттыруға, жабдықтардың сенімділігін арттыруға және басқару шешімдерінің сапасын жақсартуға мүмкіндік беретіні анықталды.

Түйін сөздер: цифрландыру, мұнай-газ саласы, өндірістік процестер, тиімділік, автоматтандыру, цифрлық технологиялар, басқару.

Қазіргі уақытта мұнай-газ саласы әлемдік экономиканың маңызды стратегиялық салаларының бірі болып табылады. Бұл салада өндірістік процестердің күрделілігі, жоғары технологиялық жабдықтардың қолданылуы және үлкен көлемдегі деректердің өңделуі өндірісті басқарудың жаңа тәсілдерін талап етеді. Осыған байланысты өндірістік процестерді цифрландыру мұнай-газ компанияларының бәсекеге қабілеттілігін арттырудың негізгі факторларының біріне айналды [1].

Цифрландыру – өндірістік процестерді автоматтандыру, деректерді цифрлық форматта жинау, сақтау, өңдеу және талдау арқылы өндірісті тиімді басқаруға мүмкіндік беретін технологиялық процесс [2]. Мұнай-газ саласында цифрландыру кен орындарын игеруден бастап мұнай мен газды тасымалдау және өңдеуге дейінгі барлық өндірістік кезеңдерді қамтиды.

Соңғы жылдары мұнай-газ саласында «ақылды кен орындары», өнеркәсіптік интернет, үлкен деректер, жасанды интеллект және бұлтты технологиялар кеңінен қолданылуда. Бұл технологиялар өндірістік тиімділікті арттыруға және шығындарды азайтуға мүмкіндік береді [3].

Өндірістік процестерді цифрландыру – өндірістік операцияларды автоматтандыру, өндірістік деректерді нақты уақыт режимінде жинау, бақылау және басқару жүйелерін енгізу негізінде өндірісті басқарудың заманауи моделін қалыптастыру процесі болып табылады [1]. Цифрландыру өндірістік жүйелердің тиімділігін арттыруға, басқару шешімдерін жедел қабылдауға және өндірістік ресурстарды ұтымды пайдалануға мүмкіндік береді.

Өндірістік процестерді цифрландырудың негізгі бағыттарына өндірісті автоматтандыру, өндірістік деректерді жинау және талдау, өндірісті қашықтан басқару, жабдықтардың техникалық жағдайын бақылау, өндірісті жоспарлау және болжау, сондай-ақ ресурстарды тиімді пайдалану жатады. Аталған бағыттар өндірістік жүйелердің тұрақтылығын қамтамасыз етуге және өндіріс тиімділігін арттыруға бағытталған.

Мұнай-газ саласында цифрландыру бірнеше деңгейде жүзеге асырылады және ол өндірістік тізбектің барлық кезеңдерін қамтиды. Атап айтқанда, кен орындарын цифрландыру, бұрғылау процестерін цифрландыру, мұнай өндіру процестерін цифрландыру, мұнайды тасымалдау процестерін цифрландыру, мұнай өңдеу процестерін цифрландыру және өндірісті басқару жүйелерін цифрландыру бағыттары бойынша жүзеге асырылады. Бұл бағыттар өндірістік процестердің өзара байланысын қамтамасыз етіп, өндірісті басқарудың бірыңғай ақпараттық жүйесін қалыптастыруға мүмкіндік береді.

Цифрландыру нәтижесінде өндірістік процестердің ашықтығы артады, өндірістік көрсеткіштерді нақты уақыт режимінде бақылау мүмкіндігі пайда болады, басқару шешімдері жедел қабылданады және өндірістік тәуекелдер деңгейі төмендейді. Сонымен қатар, цифрландыру өндірістік шығындарды азайтуға, еңбек өнімділігін арттыруға және өндірістің жалпы тиімділігін көтеруге мүмкіндік береді[2].

Қазіргі уақытта мұнай-газ саласында өндірістік процестердің тиімділігін арттыру мақсатында бірқатар заманауи цифрлық технологиялар кеңінен қолданылуда. Мұндай технологияларға үлкен деректер (Big Data), жасанды интеллект, өнеркәсіптік интернет (IoT) және цифрлық кен орны технологиялары жатады. Бұл технологиялар өндірістік процестерді автоматтандыруға, деректерді жедел талдауға және басқару шешімдерін оңтайландыруға мүмкіндік береді.

Үлкен деректер технологиясы мұнай-газ кәсіпорындарында жиналатын геологиялық, техникалық және өндірістік деректердің үлкен көлемін өңдеуге және талдауға мүмкіндік береді. Мұнай-газ саласында деректер көлемі өте үлкен болғандықтан, оларды дәстүрлі әдістермен өңдеу қиындық туғызады. Big Data технологияларын қолдану кен орындарының өнімділігін болжауға, жабдықтардың істен шығу ықтималдығын алдын ала анықтауға, өндірістік шығындарды талдауға және өндірістік процестерді оңтайландыруға мүмкіндік береді. Соның нәтижесінде кәсіпорынның өндірістік тиімділігі артады және тәуекелдер деңгейі төмендейді [4].

Жасанды интеллект технологиялары мұнай-газ саласында өндірістік процестерді автоматты түрде басқару және өндірістік көрсеткіштерді оңтайландыру мақсатында қолданылады. Жасанды интеллект жүйелері үлкен көлемдегі деректерді талдау арқылы өндірістік процестердің оңтайлы режимдерін анықтай алады. Атап айтқанда, бұрғылау параметрлерін автоматты түрде реттеу, мұнай өндіру режимін оңтайландыру, жабдықтардың ақауларын болжау, өндірістік процестерді модельдеу және өндірісті жоспарлау сияқты бағыттарда кеңінен қолданылады. Бұл технологиялар өндірістік шығындарды азайтуға және өндіріс тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді [3].

Өнеркәсіптік интернет (Industrial Internet of Things) технологиясы өндірістік жабдықтар мен датчиктер арқылы өндірістік деректерді нақты уақыт режимінде жинауға және оларды басқару орталығына жіберуге мүмкіндік береді. Өнеркәсіптік интернет жүйелері арқылы жабдықтардың жұмыс режимін, температураны, қысымды, дірілді және басқа да

техникалық көрсеткіштерді үздіксіз бақылауға болады. Бұл жабдықтардың істен шығуын алдын ала анықтауға, апаттардың алдын алуға және жабдықтардың пайдалану тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді [6].

Мұнай-газ саласындағы цифрландырудың маңызды бағыттарының бірі – цифрлық кен орны технологиясын енгізу болып табылады. Цифрлық кен орны – кен орнын басқарудың автоматтандырылған ақпараттық жүйесі болып табылады. Бұл жүйе кен орнының барлық өндірістік параметрлерін нақты уақыт режимінде бақылауға, өндірісті қашықтан басқаруға, өндірістік процестерді модельдеуге және өндірісті жоспарлауға мүмкіндік береді. Цифрлық кен орны технологиясын енгізу мұнай өндіру көлемін арттыруға, өндірістік шығындарды азайтуға және өндірісті басқару тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді[6].

Жалпы алғанда, мұнай-газ саласында цифрлық технологияларды енгізу өндірістік процестерді басқарудың жаңа деңгейін қалыптастырады және кәсіпорындардың бәсекеге қабілеттілігін арттырудың маңызды факторы болып табылады.

Өндірістік тиімділікті басқару – өндірістік ресурстарды тиімді пайдалану негізінде өндіріс нәтижелерін арттыруға бағытталған басқару процесі болып табылады[2]. Өндірістік тиімділікті басқарудың негізгі мақсаты – өндірістік шығындарды азайту, өндіріс көлемін арттыру, еңбек өнімділігін көтеру және кәсіпорынның жалпы экономикалық нәтижелерін жақсарту болып табылады. Мұнай-газ саласында өндірістік тиімділікті басқару ерекше маңызға ие, себебі бұл сала жоғары капитал сыйымдылығымен, күрделі технологиялық процестермен және үлкен өндірістік тәуекелдермен сипатталады.

Мұнай-газ саласындағы тиімділікті басқарудың негізгі көрсеткіштеріне мұнай өндіру көлемі, өндірістік шығындар, еңбек өнімділігі, жабдықтардың пайдалану коэффициенті, энергия шығындары және өндірістік рентабельділік жатады. Аталған көрсеткіштер кәсіпорынның өндірістік қызметінің тиімділігін кешенді түрде бағалауға мүмкіндік береді. Мысалы, мұнай өндіру көлемінің артуы кәсіпорынның өндірістік әлеуетінің өскенін көрсетсе, өндірістік шығындардың төмендеуі ресурстарды тиімді пайдалануды білдіреді. Ал еңбек өнімділігінің артуы еңбек ресурстарын тиімді ұйымдастыру нәтижесін көрсетеді.

Қазіргі жағдайда өндірістік тиімділікті арттырудың негізгі құралдарының бірі – өндірістік процестерді цифрландыру болып табылады. Цифрландыру өндірістік процестердің ашықтығын қамтамасыз етеді, өндірістік көрсеткіштерді нақты уақыт режимінде бақылауға мүмкіндік береді және басқару шешімдерін жедел қабылдауға жағдай жасайды. Соның нәтижесінде кәсіпорынның өндірістік тиімділігі артады.

Цифрландыру өндірістік тиімділікті басқарудың бірнеше маңызды бағыттарын дамытуға мүмкіндік береді. Атап айтқанда, цифрландыру өндірістік шығындарды азайтуға, жабдықтардың тоқтап қалу уақытын қысқартуға, еңбек өнімділігін арттыруға, энергия шығындарын азайтуға, өндірісті жоспарлау жүйесін жетілдіруге және басқару шешімдерін жедел қабылдауға мүмкіндік береді. Өндірістік процестерді цифрлық жүйелер арқылы басқару өндірістік ресурстарды тиімді пайдалануға және өндірістік процестерді оңтайландыруға жағдай жасайды.

Ғылыми зерттеулердің нәтижелері бойынша, цифрландыру енгізілген кәсіпорындарда өндірістік шығындар орта есеппен 10–25% төмендейді, жабдықтардың тоқтап қалу уақыты 15–20% азаяды, ал еңбек өнімділігі 20–30% артады. Бұл цифрландырудың өндірістік тиімділікті арттырудағы маңызды құрал екендігін көрсетеді [5].

Жалпы алғанда, өндірістік процестерді цифрландыру мұнай-газ кәсіпорындарының тиімділігін арттырудың маңызды факторы болып табылады және өндірісті басқарудың заманауи жүйесін қалыптастыруға мүмкіндік береді.

Өндірістік процестерді цифрландырудың экономикалық тиімділігі өндірістік қызмет нәтижелерінің жақсаруымен және ресурстарды пайдаланудың оңтайландырылуымен

сипатталады. Цифрландырудың экономикалық тиімділігі бірқатар маңызды көрсеткіштер арқылы анықталады. Атап айтқанда, өндірістік шығындардың төмендеуі, мұнай өндіру көлемінің артуы, жабдықтардың қызмет ету мерзімінің ұзаруы, өндірістік апаттардың азаюы, энергия шығындарының қысқаруы және басқару тиімділігінің артуы негізгі нәтижелер ретінде қарастырылады.

Цифрлық технологияларды енгізу өндірістік процестерді оңтайландыруға және ресурстарды тиімді пайдалануға мүмкіндік береді. Нәтижесінде кәсіпорындардың операциялық шығындары қысқарады, өндірістік процестердің тұрақтылығы артады және өндірістік тәуекелдер деңгейі төмендейді. Сонымен қатар, цифрландыру өндірістік көрсеткіштерді нақты уақыт режимінде бақылауға мүмкіндік беріп, басқару шешімдерінің сапасы мен жеделдігін арттырады.

Цифрландырудың экономикалық әсері, ең алдымен, операциялық шығындарды азайту, инвестициялардың қайтарымдылығын арттыру және өндірістің рентабельділігін көтеру арқылы көрініс табады. Бұл кәсіпорындардың қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз етуге және олардың бәсекеге қабілеттілігін арттыруға мүмкіндік береді [4].

Мұнай-газ саласында цифрландыру жобаларының тиімділігі олардың салыстырмалы түрде қысқа мерзімде өтелуімен де ерекшеленеді. Зерттеулер көрсеткендей, цифрландыру жобаларының өтелу мерзімі орта есеппен 2–5 жылды құрайды, бұл оларды инвестициялық тұрғыдан тартымды етеді [6].

Қазақстанның мұнай-газ саласын цифрландыру перспективалары

Қазақстан Республикасында мұнай-газ саласын цифрландыру бағытында жүйелі жұмыстар жүргізілуде. Бұл бағыт ел экономикасының стратегиялық дамуының маңызды құрамдас бөлігі болып табылады. Өндірістік процестерді цифрландыру кен орындарын тиімді игеруге, өндірістік шығындарды азайтуға, мұнай өндіру көлемін арттыруға және еңбек қауіпсіздігін қамтамасыз етуге мүмкіндік береді [7].

Қазақстандағы мұнай-газ саласын цифрландырудың негізгі бағыттарына цифрлық кен орындарын енгізу, өндірісті кешенді автоматтандыру, өндірістік деректерді талдау жүйелерін дамыту, логистикалық процестерді цифрландыру, мұнай тасымалдау жүйелерін автоматтандыру және өндірісті жоспарлау мен болжау жүйелерін жетілдіру жатады. Аталған бағыттарды жүзеге асыру өндірістік процестердің тиімділігін арттыруға және саланың технологиялық деңгейін көтеруге мүмкіндік береді.

Сонымен қатар, цифрландыру өндірістік процестердің ашықтығын қамтамасыз етіп, басқару жүйесінің икемділігін арттырады. Бұл өз кезегінде стратегиялық шешімдерді қабылдау сапасын жақсартып, саланың тұрақты дамуына ықпал етеді.

Қорытындылай келе, өндірістік процестерді цифрландыру мұнай-газ саласының тиімділігін арттырудың негізгі құралдарының бірі болып табылады. Цифрлық технологияларды енгізу өндірістік шығындарды азайтуға, еңбек өнімділігін арттыруға, жабдықтардың сенімділігін жоғарылатуға және басқару шешімдерінің сапасын жақсартуға мүмкіндік береді [1].

Цифрландыру өндірісті басқарудың жаңа моделін қалыптастырып, өндірістік процестердің ашықтығы мен икемділігін қамтамасыз етеді. Сонымен қатар, цифрлық технологияларды енгізу мұнай-газ саласының ұзақ мерзімді тұрақты дамуына, оның бәсекеге қабілеттілігін арттыруға және экономикалық тиімділігін жоғарылатуға негіз болады.

Жалпы алғанда, мұнай-газ саласын цифрландыру қазіргі заманғы экономикалық даму жағдайында стратегиялық маңызды бағыт болып табылады және ол өндірісті басқарудың сапалы жаңа деңгейіне көшуге мүмкіндік береді.

Әдебиеттер:

1. Аверченков В.И. Цифровая трансформация промышленности. – Москва: Инфра-М, 2020. – 312 с.
2. Буренина И.В. Управление эффективностью нефтегазовых предприятий. – Москва: Недра, 2019. – 280 с.
3. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. – Geneva, 2017. – 192 p.
4. Porter M. Competitive Advantage. – New York: Free Press, 2008. – 557 p.
5. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. – Москва: Олимп-Бизнес, 2018. – 320 с.
6. Ефимов В.В. Цифровизация промышленности и нефтегазового комплекса // Нефтяное хозяйство. – 2021. – №5. – С. 12–18.
7. Қазақстан Республикасының «Цифрлық Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасы. – Астана, 2018.

УДК: 336:004.8:004.738.5

БУДУЩЕЕ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА: ЦИФРОВЫЕ ВАЛЮТЫ, ФИНТЕХ И ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Марат А.Г., ммагистрант
Научный руководитель-к. э. н. Еркулова Г.С.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан

Аннотация. В статье исследуются ключевые направления трансформации финансового сектора в условиях цифровизации экономики, включая развитие цифровых валют, финансовых технологий (финтех) и искусственного интеллекта. Обоснована роль технологических инноваций в повышении эффективности финансовых институтов, расширении финансовой доступности и формировании новых бизнес-моделей. Выявлены основные риски и вызовы, связанные с цифровой трансформацией, включая вопросы кибербезопасности, регулирования и устойчивости финансовых систем. Предложены перспективные направления развития финансового сектора в контексте глобальных экономических изменений.

Ключевые слова: финансовый сектор, цифровые валюты, финтех, искусственный интеллект, цифровизация, блокчейн, финансовая устойчивость, инновации.

Современный этап развития мировой экономики характеризуется глубокой цифровой трансформацией, затрагивающей все сферы общественной жизни, включая финансовый сектор. Развитие цифровых технологий, таких как блокчейн, искусственный интеллект и большие данные, формирует новые условия функционирования финансовых рынков и институтов.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью осмысления структурных изменений в финансовом секторе, связанных с внедрением цифровых валют, развитием финтех-компаний и использованием искусственного интеллекта. Данные процессы оказывают существенное влияние на устойчивость финансовых систем, трансформацию бизнес-моделей и регулирование финансовой деятельности.

Целью исследования является анализ ключевых факторов трансформации финансового сектора и определение перспектив его развития в условиях цифровизации.

Теоретико-методологические основы исследования. Трансформация финансового сектора рассматривается в рамках концепций цифровой экономики, инновационного развития и финансовой интермедиации. Существенное значение имеет теория технологических укладов, согласно которой внедрение новых технологий приводит к качественным изменениям в структуре экономики.

Методологическую основу исследования составляют системный подход, институциональный анализ и методы сравнительного анализа. Особое внимание уделяется изучению взаимодействия технологических инноваций и финансовых институтов.

Цифровые валюты представляют собой одну из ключевых инноваций современного финансового сектора. Их развитие включает два основных направления: криптовалюты и цифровые валюты центральных банков (CBDC).

Криптовалюты, основанные на технологии блокчейн, обеспечивают децентрализованный характер финансовых операций, снижая зависимость от традиционных финансовых посредников. В свою очередь, CBDC являются инструментом государственной денежно-кредитной политики, направленным на повышение прозрачности и эффективности платежных систем.

Внедрение цифровых валют способствует:

- снижению транзакционных издержек;
- ускорению финансовых операций;
- расширению финансовой доступности;
- повышению прозрачности финансовых потоков.

Вместе с тем существуют риски, связанные с волатильностью криптовалют, угрозами кибербезопасности и неопределенностью правового регулирования.

Финтех представляет собой совокупность технологических инноваций, направленных на оптимизацию финансовых услуг. Развитие финтеха приводит к трансформации традиционных финансовых институтов и формированию новых бизнес-моделей.

К основным направлениям финтеха относятся:

- цифровые платежные системы;
- онлайн-кредитование;
- краудфандинг и краудлендинг;
- цифровые банки (необанки);
- регтех (RegTech) и суптех (SupTech).

Финтех-компании обеспечивают более гибкие и доступные финансовые услуги, что усиливает конкуренцию на рынке и стимулирует инновационное развитие. Искусственный интеллект (ИИ) становится одним из ключевых факторов повышения эффективности финансовых институтов. Его применение охватывает широкий спектр задач:

- анализ больших данных и прогнозирование;
- управление рисками;
- автоматизация процессов (робо-эдвайзинг);
- выявление мошенничества;
- персонализация финансовых услуг.

Использование ИИ позволяет значительно повысить точность аналитики, снизить операционные издержки и улучшить качество обслуживания клиентов.

Однако внедрение ИИ сопровождается рядом вызовов, включая вопросы этики, прозрачности алгоритмов и защиты персональных данных.

Несмотря на значительные преимущества, цифровизация финансового сектора сопровождается рядом рисков:

- киберугрозы и утечки данных;

- технологическая зависимость;
- усиление цифрового неравенства;
- регуляторные сложности;
- системные риски, связанные с высокой степенью цифровой интеграции.

Эффективное управление данными рисками требует совершенствования нормативно-правовой базы и развития международного сотрудничества.

Будущее финансового сектора определяется интеграцией цифровых технологий, развитием экосистем и усилением роли данных как ключевого ресурса.

К основным направлениям развития относятся:

- широкое внедрение цифровых валют;
- дальнейшее развитие финтех-экосистем;
- интеграция искусственного интеллекта в финансовые процессы;
- усиление регулирования и надзора;
- формирование устойчивых и инклюзивных финансовых систем.

Особое значение приобретает баланс между инновациями и финансовой стабильностью.

Цифровые валюты, финтех и искусственный интеллект формируют новую архитектуру финансового сектора, характеризующуюся высокой степенью технологичности, гибкости и инновационности. В этих условиях ключевой задачей становится обеспечение устойчивости финансовых систем, защита интересов пользователей и формирование эффективной регуляторной среды. Комплексный подход к развитию финансового сектора позволит максимально реализовать потенциал цифровых технологий и обеспечить долгосрочный экономический рост.

Литература:

1. Arner D., Barberis J., Buckley R. The Evolution of Fintech. – 2015.
2. World Bank. Digital Financial Services Report. – 2020.
3. BIS (Bank for International Settlements). Central Bank Digital Currencies Reports. – 2021.
4. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age. – 2014.
5. OECD. Artificial Intelligence in Finance. – 2021.

УДК 004.8:005

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ИНТЕГРАЦИИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ

Талғатұлы Т., студент ОП Администрирование систем и сетей
Научный руководитель-к. э. н. Ахметова Г. Т.
Атырауский университет имени Х. Досмухамедова
г. Атырау, Казахстан
e-mail: esentemir@mail.ru

Аннотация. Интеграция искусственного интеллекта (ИИ) в учетную деятельность предприятия представляет собой не только технологический, но и концептуальный сдвиг, затрагивающий основу всей финансово-экономической инфраструктуры организации. Речь идет о необходимости переосмысления роли и задач бухгалтерского учета, методов сбора и анализа информации, подходов к контролю и отчетности.

Ключевые слова: ИИ, предприятие, риски, управление

Концептуальные подходы к этой трансформации формируются на пересечении цифровых инноваций, теории учета и стратегического управления.

Прежде всего, важно подчеркнуть, что ИИ следует рассматривать не как замену традиционным учетным функциям, а как развитие их потенциала. Бухгалтерский учет, будучи дисциплиной, основанной на логике, правилах и повторяемых операциях, идеально подходит для алгоритмизации и автоматизации. Однако внедрение ИИ требует перехода от жестко регламентированных процедур к более гибким, адаптивным системам, способным самообучаться и корректировать поведение в зависимости от поступающих данных. Это требует от предприятий концептуального изменения подходов к проектированию учетных систем: от линейных и статичных моделей к динамичным и итеративным структурам.

Один из ключевых концептуальных подходов — интегративный. Он предполагает включение ИИ не как внешнего дополнения, а как неотъемлемой части всех учетных процессов, начиная с обработки первичной документации и заканчивая подготовкой стратегических отчетов для руководства. В рамках этого подхода искусственный интеллект становится частью общей цифровой экосистемы предприятия, взаимодействующей с ERP-системами, базами данных, аналитическими модулями и интерфейсами для визуализации данных. Это требует полной синхронизации технологических и учетных архитектур, что влечет за собой переработку бизнес-процессов, устранение информационных разрывов и формирование единой логики обработки данных во всей организации.

Когнитивный подход акцентирует внимание на возможности ИИ анализировать не только числовую информацию, но и текстовые массивы, визуальные данные, а также поведенческие паттерны в деловой активности. Такие возможности становятся особенно ценными в анализе договорной базы, оценке репутационных рисков, обработке обратной связи клиентов и мониторинге комплаенса. Внедрение когнитивных решений в учетную практику расширяет горизонт бухгалтерии, делая ее активным участником в стратегических коммуникациях и репутационном менеджменте.

Этико-правовой подход поднимает важнейший вопрос о соотношении автоматизации и человеческой ответственности. В условиях, когда ИИ способен принимать решения, влияющие на финансовую отчетность и налоговые обязательства, необходимо установить четкие границы ответственности между системой и оператором. Законодательство в большинстве стран пока не поспевает за технологическим развитием, что порождает неопределенность в области юридических последствий ошибок ИИ. Поэтому ключевым элементом данного подхода является внедрение механизмов объяснимости алгоритмов (explainable AI), что позволяет аудиторам, регуляторам и управленцам понять логику действия системы и удостовериться в обоснованности ее решений.

Стратегический подход рассматривает ИИ не как инструмент автоматизации, а как платформу для создания новых моделей учета и управления. Он предполагает использование ИИ для адаптации бизнес-процессов к внешней среде, обеспечения устойчивости предприятия к кризисам, повышения его инновационного потенциала. В этом контексте ИИ в бухгалтерии служит основой для построения цифровых двойников компании, сценарного моделирования и систем раннего предупреждения о финансовых угрозах. Всё чаще на предприятиях появляется практика интеграции ИИ в систему KPI, что позволяет не только учитывать эффективность в режиме реального времени, но и адаптировать финансовые планы с учётом быстро меняющихся рыночных условий.

Концепция непрерывного обучения и адаптации предполагает, что учетная система с ИИ не является статичным решением. Она развивается вместе с организацией, меняется под воздействием внешней среды и требует постоянной актуализации знаний как со стороны алгоритмов, так и со стороны персонала. Поэтому в рамках этой концепции особое внимание

уделяется организационной культуре, готовности к изменениям, устойчивости к технологическому стрессу и внедрению образовательных программ внутри компании. Ключевым направлением становится разработка программ корпоративного цифрового наставничества, в которых опытные сотрудники делятся знаниями по использованию ИИ и адаптации учетных стандартов к новым условиям.

Кроме того, в контексте глобализации учетной среды формируется международный подход, основанный на унификации стандартов ИИ в учете и трансграничной совместимости учетных систем. Компании, работающие на международных рынках, сталкиваются с необходимостью соблюдать требования различных юрисдикций, использовать мультивалютные и мультиязычные интерфейсы, учитывать различия в налоговом праве и отчетности. Интеграция ИИ в таких условиях требует не только технологических решений, но и концептуального понимания глобальной бухгалтерской среды. Это также влечет за собой необходимость создания международных стандартов интероперабельности ИИ в финансовой сфере, регулируемых глобальными институтами, такими как IFAC, OECD и ISO.

Концептуальные подходы к интеграции искусственного интеллекта в учетную деятельность предприятия формируют основу для построения современного, гибкого и интеллектуального бухгалтерского учета. Они требуют от компаний системного мышления, устойчивой цифровой инфраструктуры, четко сформулированных нормативных рамок и высокого уровня технологической зрелости. Только при соблюдении этих условий возможна полноценная трансформация учета в интеллектуальную функцию, способную не просто фиксировать прошлое, но и прогнозировать будущее, способствовать устойчивости бизнеса и обеспечивать его цифровое лидерство. В этой парадигме бухгалтерский учет перестаёт быть исключительно инструментом контроля, превращаясь в основу цифрового стратегического развития предприятия.

Методические основы применения искусственного интеллекта в бухгалтерский учет

Развитие методических основ применения искусственного интеллекта (ИИ) в бухгалтерском учете обусловлено необходимостью формирования новых алгоритмов, подходов и моделей, способных обеспечить эффективное функционирование учетных систем в условиях цифровой трансформации экономики. Методология внедрения ИИ в бухгалтерскую практику должна базироваться на принципах системности, научной обоснованности, адаптивности и интегративности, позволяя не только автоматизировать учетные процессы, но и обеспечить их интеллектуальное сопровождение.

Первым фундаментальным методологическим положением является необходимость пересмотра традиционной логики учета. Учетные процедуры, построенные на постфактум фиксации операций, должны трансформироваться в систему, функционирующую в режиме реального времени, где данные автоматически собираются, классифицируются, анализируются и предоставляются пользователю в удобной аналитической форме. Для реализации такой модели требуется разработка алгоритмов обработки событий на лету, основанных на потоковых технологиях и предиктивной аналитике.

Методическая база также должна учитывать специфику обучения ИИ-систем. В отличие от традиционных программных решений, ИИ нуждается в обучении на больших массивах исторических данных, что требует создания специализированных дата-сетов, обеспечивающих репрезентативность, полноту и достоверность информации. На этой основе формируются модели машинного обучения, включая алгоритмы классификации, кластеризации, деревья решений, нейронные сети и ансамбли, которые интегрируются в учетные системы и позволяют автоматизировать выполнение сложных аналитических задач.

Следующим методологическим направлением является построение архитектуры гибридных учетных систем, сочетающих элементы ручного, автоматизированного и

интеллектуального учета. Такие системы предполагают наличие интерфейсов взаимодействия между ИИ и бухгалтером, где человек выполняет роль супервизора, подтверждающего или корректирующего автоматические решения. Важным компонентом методологии становится разработка критериев допустимости автоматизации, определяющих, какие операции могут быть полностью делегированы алгоритмам, а какие требуют вмешательства специалиста.

Особое внимание в методике следует уделять вопросам контроля качества и верификации. Любое внедрение ИИ в сферу учета должно сопровождаться процедурами тестирования, оценки точности, устойчивости и интерпретируемости моделей. Это означает необходимость создания внутренних регламентов тестирования, разработки систем внутреннего аудита ИИ-компонентов и внедрения индикаторов доверия к автоматическим решениям. Контрольные процедуры должны включать мониторинг отклонений, автоматическое уведомление о сбоях и регулярную переоценку моделей с учетом изменяющейся бизнес-среды.

Методические подходы неразрывно связаны и с вопросами безопасности. Введение ИИ в учет требует защиты от несанкционированного доступа, обеспечения конфиденциальности данных, устойчивости к кибератакам. В этой связи необходимо интегрировать элементы кибербезопасности на уровне проектирования архитектуры учетной системы. ИИ-компоненты должны функционировать в изолированных средах, использовать шифрование, а все действия логироваться и анализироваться на предмет аномалий. Методология должна включать и этические аспекты использования ИИ, включая недопустимость дискриминации в алгоритмах, обеспечение прозрачности принятия решений и возможность аудита моделей.

Одной из ключевых задач методической работы становится стандартизация процессов применения ИИ в бухгалтерском учете. Это касается как технических протоколов взаимодействия между учетными модулями, так и унификации форматов данных, принципов классификации хозяйственных операций, отчетных шаблонов и алгоритмических решений. Формирование корпоративных стандартов учета с ИИ — необходимое условие для масштабирования технологий, обеспечения совместимости и возможности проведения межфункционального и внешнего аудита.

Методика также должна учитывать организационные аспекты: от внедрения ИИ в отдельные модули учета до полного перехода на интеллектуальные системы. Это требует пошагового плана внедрения, включающего пилотные проекты, обучение персонала, реинжиниринг бизнес-процессов, адаптацию документации и нормативной базы. Особое значение приобретают методы оценки экономической эффективности внедрения ИИ, включая расчет ROI, сравнение затрат на обслуживание, анализ влияния на производительность и точность учета.

Дополнительно важным направлением является разработка кейс-ориентированной методики, основанной на анализе практического опыта внедрения ИИ в учет. Изучение успешных и неудачных кейсов позволяет выстроить типовые модели внедрения, выявить критические ошибки, определить факторы успеха и предложить рекомендации для адаптации в разных отраслях и масштабах бизнеса. В этой части методология опирается на сравнительный анализ, бенчмаркинг и экспертную оценку.

Таким образом, методические основы применения искусственного интеллекта в бухгалтерском учете формируют целостную систему, охватывающую технические, организационные, правовые и этические аспекты. Эта система позволяет обеспечить надежную, гибкую и интеллектуально насыщенную учетную среду, способную удовлетворять потребности современного бизнеса в условиях цифровой трансформации.

Именно развитие и институционализация таких методик станет гарантией устойчивого и безопасного перехода учета на новый технологический уровень.

Литература:

1. O'Leary D., Kingston J. Artificial intelligence in business II: Development, integration and organizational issues. The Knowledge Engineering Review. 2012, no. 9(1), pp. 1–19. DOI: 10.1017/S026988890000655X.
2. Bonnie G. Buchanan. Artificial intelligence in finance. Hanken School of Economics Department of Finance, Statistics and Economics. Helsinki, Finland. 2015. P. 50.
3. Рожнова О.В. Гармонизация учета, аудита и анализа в условиях цифровой экономики // Учет.Анализ. Аудит. – 2018. – No 5(3).
4. Аверкин А. Н. Объяснимый искусственный интеллект как часть искусственного интеллекта третьего поколения // Речевые технологии. 2023. № 1.
5. Медюха Е. В., Ковалева Е. А. Использование искусственного интеллекта в бухгалтерском учете и аудите: новые возможности // Наука и мир. 2023. № 4. С. 96-100.
1. Боровская, Е. В. Основы искусственного интеллекта: учеб. пособие / Е. В. Боровская, Н. А. Давыдова. – 3-е изд. – М.: Лаборатория знаний, 2016.

УДК 332.1:004.9

АНАЛИЗ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ УРБАНИЗАЦИИ И ПРАКТИК ЦИФРОВОГО УПРАВЛЕНИЯ НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

Сапарғали С, докторант ОП «Государственное и местное управление»
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан

Аннотация. В статье проводится комплексный анализ государственной политики в сфере урбанизации и практик цифрового управления в Мангистауской области за период 2020–2024 годов. На основе статистических данных Бюро национальной статистики РК, материалов Комплексного плана социально-экономического развития области на 2021–2025 годы и данных международных рейтингов рассмотрены демографические тенденции, жилищное строительство, динамика перехода к электронным государственным услугам. Выявлены противоречия между быстрым ростом населения и медленным темпом урбанизации, а также структурные проблемы цифровизации на региональном уровне.

Ключевые слова: урбанизация, цифровое управление, электронное правительство, Мангистауская область, государственная политика, региональное развитие, Казахстан.

Мангистауская область занимает особое место в системе регионального развития Казахстана. Расположенная на юго-западе страны и омываемая Каспийским морем, она является ключевым нефтегазовым центром, обеспечивающим около 25% общереспубликанской добычи нефти. Вместе с тем регион демонстрирует ряд структурных противоречий: высокие темпы прироста населения сочетаются с относительно низкой долей городского населения, а декларируемые цели цифровизации государственного управления сталкиваются с инфраструктурными и институциональными ограничениями на местах.

Научная актуальность темы определяется тем, что в 2020–2024 годах в Казахстане реализовывались сразу несколько стратегических программ: Государственная программа

«Цифровой Казахстан» (до 2022 г.), Концепция цифровой трансформации на 2023–2029 годы, а также Комплексный план социально-экономического развития Мангистауской области на 2021–2025 годы. Это создаёт уникальный контекст для анализа согласованности федеральных целей и регионального исполнения.

Мангистауская область демонстрирует один из самых высоких темпов естественного прироста населения в Казахстане. По данным Бюро национальной статистики РК, за период 2018–2023 годов численность жителей региона увеличилась на 16%, или на 108,7 тыс. человек, достигнув к концу 2023 года отметки 786,9 тыс. человек. Среднегодовой темп роста составлял около 3,0%, что существенно превышает республиканский показатель. Коэффициент рождаемости в 2023 году равнялся 26,8 на 1000 человек — наивысшее значение среди всех регионов страны.

Однако структура расселения остаётся диспропорциональной. По состоянию на начало 2026 года из 819,6 тыс. жителей лишь 383,7 тыс. (46,8%) проживали в городах, тогда как 435,9 тыс. (53,2%) — в сельской местности. Таким образом, несмотря на бурный демографический рост, доля городского населения остаётся ниже 50%, а сама урбанизация носит «однополюсный» характер: город Актау концентрирует порядка 29% всего населения области, тогда как малые города и сёла испытывают инфраструктурный дефицит.

В сфере жилищного строительства в 2021–2023 годах было введено 4,2 млн кв. м жилья; план на 2024 год предусматривал ещё 700 тыс. кв. м, а на 2025 год — 800 тыс. кв. м, что в совокупности должно обеспечить показатель обеспеченности жильём 27 кв. м на человека. Параллельно ведётся масштабное обновление инженерных сетей: в 2021–2025 годах запланировано строительство и модернизация 87,9 км электросетей, 31,2 км теплосетей и 521 км газопровода. Тем не менее инфраструктурный разрыв между Актау и периферийными районами (особенно Жанаозеном и Мунайлинским районом) сохраняется как ключевое ограничение равномерной урбанизации.

В целом государственная политика урбанизации в регионе следует модели «управляемого роста»: Комплексный план 2021–2025 годов, утверждённый постановлением Правительства РК и скорректированный в июне 2024 года (Постановление № 513), ориентирован на снижение оттока населения через создание рабочих мест в несырьевых секторах — туризме, транспортно-логистическом комплексе и цифровых услугах. Вместе с тем аграрный сектор области остаётся наименее развитым в республике (0,3% от общереспубликанского объёма сельхозпроизводства), что затрудняет диверсификацию сельской занятости.

Цифровая трансформация государственного управления в Мангистауской области осуществляется в рамках общереспубликанской повестки, которая к 2024 году принесла ощутимые результаты. Согласно UN E-Government Survey 2024, Казахстан занял 24-е место из 193 стран по индексу развития электронного правительства (EGDI) и вошёл в топ-10 мира по индексу онлайн-услуг (OSI), опередив США, Францию и Китай. Аудитория мобильного приложения eGov Mobile по итогам первого полугодия 2025 года достигла 11 млн пользователей; раздел «Цифровые документы» востребован более 41 млн раз.

На региональном уровне Мангистауская область включена в сеть ЦОНов (центров обслуживания населения), где предоставляется значительная часть государственных услуг в электронном и гибридном форматах. Согласно Концепции цифровой трансформации 2023–2029 годов, одобренной Правительством РК, 92% государственных услуг в стране переведены в электронный вид, из них 484 предоставляются на безальтернативной основе (только онлайн). Для Мангистауской области особую значимость имеет цифровизация разрешительных процедур в нефтегазовом секторе, а также внедрение платформы eLicense.kz, позволяющей получить лицензии без посещения ведомств.

В 2024 году акимат области приступил к реализации инвестиционных проектов в сфере цифровизации совместно с китайскими партнёрами, охватывающих транспортно-логистическую инфраструктуру и информационные системы. В рамках послания Президента РК «Казахстан в эпоху искусственного интеллекта» регион определил цифровизацию как одно из приоритетных направлений: планируется установка спутниковой станции KazEOSat для мониторинга территории и расширения покрытия современными технологиями. Цифровой трансформации подвергается и система управления жилищно-коммунальным хозяйством, а также логистические цепочки через порт Актау.

Вместе с тем существуют структурные барьеры. Во-первых, цифровое неравенство между городом и сельской местностью воспроизводит пространственную диспропорцию урбанизации: охват широкополосным интернетом в отдалённых аулах Бейнеуского и Каракиянского районов значительно ниже, чем в Актау. Во-вторых, кадровый дефицит специалистов в сфере ИКТ ограничивает потенциал регионального цифрового управления. В-третьих, объём межведомственного электронного взаимодействия (G2G) остаётся недостаточным: в Реестре отчётов и показателей зафиксировано свыше 750 форм отчётности, формируемых центральными и местными госорганами вручную.

Анализ данных 2020–2024 годов позволяет выделить несколько ключевых закономерностей в развитии Мангистауской области. Прежде всего, рост численности населения (+16% за пятилетие) опережает развитие городской инфраструктуры, порождая жилищный и коммунальный дефицит. Валовый региональный продукт за январь–сентябрь 2025 года составил 4,07 трлн тенге при реальном росте 11,4% к аналогичному периоду 2024 года, что свидетельствует об экономической динамике, не успевающей трансформировать сырьевые доходы в инфраструктуру.

Государственная политика демонстрирует попытку «цифрового скачка»: внедрение электронных сервисов осуществляется быстрее, чем физическая урбанизация периферии. Это создаёт потенциал для «телеурбанизации» — ситуации, когда жители удалённых сёл получают доступ к городским сервисам дистанционно через портал eGov или мобильное приложение без физического переезда. Однако реализация этого потенциала ограничена неравномерным покрытием связи и низкими показателями цифровой грамотности среди старших возрастных групп сельских жителей.

Среди позитивных сдвигов следует отметить рост средней заработной платы: по итогам 9 месяцев 2022 года она составляла 450 211 тенге против 300 367 тенге в среднем по республике — в 1,5 раза выше среднего. Это обеспечивает более высокий потребительский спрос на цифровые сервисы, чем в других регионах. В 2021 году введено 1,23 млн кв. м жилья (7,2% от общереспубликанского объёма), что свидетельствует об активном жилищном строительстве. Регион входит в топ-4 по стандартам жизни среди областей Казахстана, что формирует благоприятный контекст для дальнейшей цифровизации.

Проведённый анализ позволяет сформулировать следующие выводы. Во-первых, государственная политика урбанизации в Мангистауской области носит реактивный характер: меры по развитию инфраструктуры запаздывают относительно демографического роста. Для устранения этого разрыва необходимо встраивание демографических прогнозов в долгосрочное территориальное планирование. Во-вторых, цифровизация государственного управления развивается преимущественно «сверху вниз» — через тиражирование республиканских платформ на региональный уровень — без достаточного учёта местной специфики. В-третьих, для Мангистауской области перспективным направлением является интеграция цифрового управления с транспортно-логистическим потенциалом порта Актау в формате «умного морского хаба».

Практические рекомендации включают: разработку региональной программы ликвидации цифрового неравенства с акцентом на сельские районы; создание единой геоинформационной системы для управления жилищным фондом и коммунальной инфраструктурой; форсирование подготовки ИКТ-кадров через программы дуального образования совместно с предприятиями нефтегазового сектора. Реализация этих мер позволит обеспечить синергию между задачами урбанизации и целями цифрового управления, декларируемыми в Концепции цифровой трансформации РК на 2023–2029 годы.

Литература:

1. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам РК. Статистика Мангистауской области. Демографические данные 2020–2025 гг. — URL: https://stat.gov.kz/ru/region/mangystau/

2. Постановление Правительства Республики Казахстан от 28.06.2024 № 513 «О внесении изменений в Комплексный план социально-экономического развития Мангистауской области на 2021–2025 годы». — ИПС «Әділет». — URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000784

3. Концепция цифровой трансформации, развития отрасли информационно-коммуникационных технологий и кибербезопасности на 2023–2029 годы. Постановление Правительства РК от 2023 г. — ИПС «Әділет». — URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000269

4. Электронное правительство Казахстана. Цифровизация Казахстана: 20 лет порталу eGov.kz // Egov.kz. — 2026. — URL: https://egov.kz/cms/ru/news/celebrates_20th_anniversary

5. United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. — New York: UN DESA, 2024. — URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024.

6. Казахстан занял 24 место в мировом рейтинге электронного правительства ООН // Profit.kz. — 2024. — URL: https://profit.kz/news/68188

7. Более 26 миллионов государственных услуг оказано казахстанцам онлайн с начала 2025 года // Egov.kz. — 2025. — URL: https://egov.kz/cms/ru/news/public_services_online

8. Vlast.kz. Мангистауская область: статистика и экономика региона. — URL: https://regions.vlast.kz/mangystau

9. Tumba.kz. Комплексный план социально-экономического развития Мангистауской области. — 2024. — URL: https://tumba.kz/zhizn-regiona/11-zhizn-regiona/68713

10. Tengrinews.kz. Аким Мангистау назвал основные приоритеты развития. — 2025. — URL: https://tengrinews.kz/kazakhstan_news/akim-mangistau-nazval-osnovnyie-prioritetyi-razvitiya-580534

УДК 004.9:35

FROM ELECTRONIC GOVERNMENT TO DIGITAL GOVERNMENT

Hajiyev Nariman Jabbar, Ph.D. in Economics
Department of Digital Technologies and Applied Informatics
Azerbaijan State University of Economic (UNEC)
Baku, The Republic of Azerbaijan

Annotation. The article is dedicated to the study of the transition from electronic government (e-government) to digital government. For this purpose, the essence of the e-government and digital government concepts, their similar and different features have been interpreted. The main principles of the digital government and its formation stages have also been highlighted. The results have been generalized at the end of the study. Comparative analysis, systematic approach, and generalization methods were used in the article.

Keywords: information society, digital economy, e-government, digital government, ICT.

Introduction

The information society that appeared due to the 4.0 industrial revolution is transforming toward "digital society" and as a result, systemic changes take place in the society. In the modern era when information and communication technologies (ICT) have an impact on all areas of our lives, e-government plays an important role that responds to the challenges of the modern world and provides to achieve the successful development.

Currently, the application of digital technologies has resulted in digital government which is a new form of public administration. Digital transformation itself as a process *"drives the organizational changes that are necessary in order to apply digital technologies to the core of organizational processes"* [11, p.6].

Digital technologies have an influence on not only the national economy, but all fields of the human activities. The application of digital technologies changes the views about the function of government authorities due to the organizational changes, it also increases the quality and efficiency of the services provided by the public sector, considering transparency and accountability [10, p.24].

An unavoidable and continuous process that digital transformation goes through is a requirement of the modern development in order to adapt the society, the world business community and public administration bodies to the new digital economy. Digital transformation is *"the trend of the modern development of the society"* [1, p.25]. Thus, one of the priorities of the state is to respond new digital trends quickly, to use innovations in a clever and productive way. The digitalization of state bodies allows to significantly improve the model of public administration, to increase the state sector to a new level, to achieve the political stability and economic development in the country.

Similar and different features of e-government and digital government

It should be mentioned that *"e-government and digital government are two qualitatively different models of digital governance that vary from each other by technology, structure and concept"* [4]. It should be taken into account that the model of digital government is a product of electronic conceptual development.

"Digital government is a fundamentally new system of organizing the work of government authorities and performing their functions which is created on the basis of the digital transformation of existing processes and government structures, allows to increase the quality of state services provided in electronic format, to adopt maximally human-oriented state decisions in order to raise economic development in the new digital reality, and to increase the welfare of citizens" [6, p.108].

Digital government in a broad sense aims the digitalization of all elements of the governance mechanism, including state bodies, state institutions, state organizations, as well as mutual relations between the state and civil society.

However, it should be mentioned that there is still no complete differentiation between the e-government concept and the digital government concept [9]. Some authors accept the digital government as the next stage of e-government development [12]. Another group of authors identifies these two concepts [8]. The characteristic features of e-government and digital government are shown in Table 1.

Table 1. The characteristic features of e-government and digital government [3]

E-government	Digital government
Services are provided in parallel with other channels in electronic form based on the documents.	Services are provided in complete online form based on the information, offline communications are excluded. Services have only digital form.
The existing state services are transferred to electronic form.	Designing the new forms of state services based on the users' needs.
Unification of providing state services.	Providing the services based on the users' real needs and that are highly individualized.
Direction to provide and obtain the services by web-browser PC.	Being independent from the platform in the process of applying for and submitting state services. Providing safe transition from one device to another.
Direction to obtain online service as an alternative while keeping traditional forms.	Direction to the development of innovations in all areas of life, actively involving different actors/users, accumulation of public initiatives. Changes in governance.

Besides, a comparative evaluation of the realization principles, final objectives and internal architecture of e-government and digital government that formed based on these two different concepts shows that there are several different principles:

– The existence of differences in the direction and development of the model. Thus, the e-government concept is from the base more socio-humanitarian that differs from the technical project of digital government. However, the digital government concept pays more attention to the application of digital technologies [3, p.46; 13]. In this sense, the digital government which is formed as an innovation laboratory should become the center of the development of the state's innovation system in the future [4].

– Digital data are used during the establishment, optimization and transformation of state services in the working principle of digital government. Information plays a key role for the functioning of digital government. While processes and services are focused on in e-government, data and innovations prevail in digital government [2].

– Mutual relations of citizens and state structures significantly differ in the provision of services. Thus, though ICTs are used in mutual relations between users and state bodies in e-government, but in reality, access to services through personal contact and other channels is not excluded. Citizens use the technologies not for services, but to get information. However, the concept of digital government fundamentally changes this model: direct contact with civil servants is excluded, state websites provide services in a completely online format.

– There are differences in realization methods of these two models and in approaches of the models to themselves [3, p.53]. Thus, digital government allows to move from the use of technologies to the complete formation of public administration in order to support the processes in the state bodies [7]. In this case, the government acts as a ring connecting multiple participants and it gives each participant the opportunity to take an initiative.

– The technological architecture basis of these two governments are substantially different. Thus, the new digital technologies that are not included in the model of e-government and not used in the state sector before are used in realization of the digital government concept.

So, with full confidence it could be said that the digital government which is formed based on the achievements of e-government, has a number of technological, structural and conceptual features and it is directed towards different governance.

In the modern world, e-government is giving its way to digital government. The following given below are of importance among the main principles of digital government:

1. All services must be provided online. Starting from the citizen's application to the relevant state body, services must be provided in digital form. All administrative processes are fully digitized and there are no offline communications.
2. The provision of services in digital form is confidential. Digital service has no alternative, it has no other analogies. Since information is prioritized rather than the documents during the work process, the provision of services is significantly simplified, people are not in direct contact with officials.
3. The government acts as a platform. This principle aims to use a trustworthy third party for providing services in order to attract more citizens. The state acts to organize and systematize the citizen activity. All these may initiate the innovations that improve public administration and may reduce the expenses spent on increasing the level of providing services for people.
4. Being dependent on the platform and directing to mobile devices aim regular access to the request of and getting state services, regardless of the information and communication channels used. Access to the state services should be provided by using "seamless" transition from one device to another with the help of different communication means.
5. Proactive management. The state aims to provide services to the people without their any requests. In this case, the feedback channels are focused on which are important for the subsequent modification of the systems according to the people's needs.
6. The designing of services is directed to users' requests and needs, not to government structures. The services are developed considering citizens' individual needs, environmental conditions and analytical tools. Such an approach makes digital state services easier for use and attractive for most citizens.
7. Openness, accessibility and inclusiveness in the provision of services.
8. Direction of active mutual relations of state bodies with citizens and internal state structures [3, p.22].

It should be noted that the transition to digital government is a long and multi-stage process. The experts of the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) distinguish 3 stages in this transition process. These include: digitalization of processes → e-government → digital government.

The vast majority of the researchers mention that there are 3 to 4 stages in the process of forming digital government.

- The first stage is called digitalization – digital imaging and presentation of physical objects are carried out at this stage. Digital networks are used primarily in provision of public services at this stage, however, most of transactions are done on paper.
- The process of transformation runs at the second stage, that is, the stage of strategic digitalization, the working mechanisms of e-government are formed. As a result, state organizations regulate their work based on innovative technologies, cooperation processes start between different structures.
- The third stage is called the transition stage. At this stage, the transformation of e-government technologies happens on a large scale, the use of digital technologies expands. The volume and

quality of providing state services increase at the expense of the modern technologies, their comfortability and accessibility improve. Involving citizens to this process is prioritized. Besides, mutual relations between the government and state authorities, citizens, business structures and non-governmental organizations are formed again globally.

– At the fourth stage - the finalization stage, the formation of the digital government is completed [3].

Establishing a digital government requires a relevant technological base. These technological bases include the following:

– cloud technologies: increases the efficiency and flexibility of the using the information-communication structures of government;

– "Big Data" technologies and analytics: collecting and processing structural and non-structural data obtained from large-scaled various sources which are regularly updated:

– artificial intelligence technologies;

– blockchain technologies;

– internet of things [3; 6].

According to the World Bank experts, there are several barriers that obstruct a fundamental technological leap on the way to the formation of a digital government. These include factors like structural shortcomings in the ecosystem of digital transformation, the people's low level of digital skills, the limited access to capital markets and lack of an open innovation culture [5].

Conclusion

E-government is a system that ensures the provision of state services and information to citizens, businesses and other government authorities by internet and other electronic means. The main objectives of e-government are increasing transparency, reducing corruption, increasing the efficiency of services and simplifying the relations between citizens and the state.

Digital government refers to organizing public administration and services at a further advanced level by means of digital technologies. Different from e-government, the concept of digital government covers a broader framework and involves the integration of digital technologies to public administration.

In general, both e-government and digital government represent different stages and approaches of using the technology in public administration. Both of them are important means providing public administration and services to be more efficient, transparent and accessible. By implementing these concepts effectively, governments can improve the provision of services and increase their efficiency.

For this, it is necessary to eliminate the existing shortcomings in this field. Thus, firstly, it is important to improve the technological infrastructure regularly in order to expand digital services. In addition, training programs should be organized to increase the digital skills of people, including civil servants. Relevant measures should be carried out in the field of cyber security to provide the safety of digital services.

References:

1. Артамонов В. А., Артамонова Е.В. Цифровая трансформация экономики как предвестник 4 промышленной революции // Защита информации ИНСАЙД. – СПб., 2019. – №3. – с. 25.

2. Архипова З.В. Трансформация «электронного правительства» в «цифровое правительство» // Известия Байкальского государственного университета. 2016. №5. с. 818-824.

3. Беденкова А. С. Цифровое правительство как концептуальное развитие электронного правительства // Полилог/Polylogos. – 2021. – Т. 5. – №3. URL: https://polylogos-journal.ru/s258770110015808- 0-1/ DOI: 10.18254/S258770110015808-0
4. Василенко И.А. Особенности формирования концепции «цифрового правительства» в политической науке и перспективы ее реализации в России // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. №82. с. 218-244.
5. Всемирный банк. Конкуренция в цифровую эпоху: стратегические вызовы для Российской Федерации. Доклад о развитии цифровой экономики в России. – 2018. 144 с.
6. Головенчик, Г. Г., Цифровая экономика [Электронный ресурс]: учеб.-метод. комплекс / Г. Г. Головенчик. – Минск: БГУ, 2020. 143 с. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). ISBN 978-985-566-847-4
7. Добролюбова Е.И. Государственное управление по результатам в эпоху цифровой трансформации: обзор зарубежного опыта и перспективы для России // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. №4. с.70-93.
8. Красильников О.Ю. Становление цифрового правительства в современной России // Гуманитарный научный журнал. 2018. №1. с. 27-31.
9. Кочетков А.П., Василенко И.А., Володенков С.В., Гаджиев К.С., Коваленко В.С., Соловьев А.А., Кирсанова Е.Г. Концепция цифрового правительства как политический проект для России: перспективы реализации в условиях вызовов и рисков цифровизации общества // Власть. 2021. №1. с. 318–331.
10. Лопатова Н. Международный опыт формирования цифрового правительства // Наука и инновации. 2019. №5. с.24-28.
11. Стырин, Е. М., Дмитриева, Н. Е., Государственные цифровые платформы: формирование и развитие [Текст] / Е. М. Стырин, Н. Е. Дмитриева; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. — 192 с. — 500 экз. — ISBN 978-5-7598- 2537-1 (в обл.). — ISBN 978-5-7598-2297-4 (e-book).
12. Павлютенкова М.Ю. Электронное правительство vs цифровое правительство в контексте цифровой трансформации // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2019. №5. с. 120-135.
13. Brown A., Fishenden J., Thompson M. Digitizing Government: Understanding and Implementing New Digital Business Models (Business in the Digital Economy). London: Palgrave Macmillan, 2014.

УДК 338.48:004:658

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРАКТИК В СОВРЕМЕННЫХ ТУРИСТСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Жангожаева Э.Т.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан
e-mail: elvira.zhangozhayeva@yu.edu.kz

Аннотация. В статье исследуется влияние цифровой трансформации на управленческие практики современных туристских организаций. Цель работы — выявить, каким образом искусственный интеллект, большие данные, CRM, мобильные сервисы и автоматизация меняют структуру управления, принятие решений, HR, маркетинг и операционные процессы.

Методология включает кабинетное исследование, контент-анализ литературы 2018–2025 годов и множественный сравнительный кейс-анализ трех международных туристских компаний.

Ключевые слова: цифровая трансформация; туристские организации; искусственный интеллект; большие данные; CRM; мобильные сервисы; автоматизация; платформенное управление; цифровая зрелость; гостиничный бизнес; онлайн-турагентства.

Актуальность темы определяется тем, что восстановление глобального туристского спроса совпало с переходом отрасли в режим высокой цифровой конкуренции. Если в предыдущий период цифровые инструменты часто воспринимались как канал продвижения и бронирования, то к 2024–2025 годам они стали инфраструктурой управления: через них формируются клиентские профили, прогнозируется спрос, координируются продажи по каналам, автоматизируются сервисные процессы и перестраиваются роли персонала. Наряду с этим национальные и международные институты подчеркивают, что туризм сталкивается с двойным вызовом — цифровым и «зеленым» переходом, — а значит, управленческая трансформация должна рассматриваться системно [9].

Цель исследования состоит в разработке аналитической модели того, как цифровые технологии трансформируют управленческие практики современных туристских организаций, а также в формулировании практически применимой дорожной карты внедрения. Задачи исследования включают: уточнение теоретических оснований цифровой трансформации в туризме; обзор литературы 2018–2025 годов; сопоставление трех корпоративных кейсов; выявление влияния AI, Big Data, CRM, мобильных сервисов и автоматизации на структуру управления, принятие решений, HR, маркетинг и операционные процессы; анализ рисков и формирование рекомендаций для практики.

Объект исследования — современные туристские организации как участники цифровой экономики услуг. Предмет исследования — управленческие практики, изменяющиеся под влиянием цифровых платформ, данных и алгоритмов. Рабочая гипотеза заключается в том, что устойчивое конкурентное преимущество в туризме формируется не за счет изолированного внедрения отдельных цифровых инструментов, а за счет превращения данных, клиентских интерфейсов и автоматизации в единый контур управленческого решения.

Методологически статья опирается на сочетание сравнительного кейс-анализа, кабинетного исследования, контент-анализа корпоративных документов и интерпретации данных через концепт цифровой зрелости бизнеса. В качестве рамки анализа использована логика зрелости, фиксируемая в исследованиях OECD: цифровая трансформация оценивается не по наличию отдельного программного обеспечения, а по совокупности параметров — стратегии, управления, технологий, процессов, культуры, кадровых компетенций и измеримости результатов. Для туризма эта логика особенно важна, поскольку отрасль одновременно зависит от клиентов, платформ, поставщиков услуг и территориальных ограничений [10].

Теоретическая база исследования складывается из нескольких исследовательских контуров. Первый связан с большими данными. Уже обзор J. Li и соавт. 2018 года показал, что различные типы big data радикально расширили аналитические возможности туризма и требуют иной оптики — от данных пользователей и устройств до транзакционных потоков; при этом разные типы данных отвечают на разные управленческие вопросы. Обновляющий обзор J. Lyu и соавт. 2022 года подтвердил, что big data дают практическое знание для управления дестинациями, гостиницами, выручкой и репутацией, но страдают от недостатка теоретической проработки и необходимости комбинировать data-driven и theory-driven

подходы [11].

Второй контур касается организационных эффектов аналитики и данных. Исследование S. Shamim и соавт. показало, что capability по управлению большими данными в гостиничном секторе повышает онлайн-оценки качества через знания и сервисные инновации. Для управленческой теории это принципиально: данные не создают ценность автоматически; ценность возникает тогда, когда организация умеет их стратегически и операционно интерпретировать. В похожей логике работа F. Peco-Torres и соавт. доказала, что синхронное применение revenue management и CRM в онлайн-среде положительно влияет на результаты гостиничных фирм, то есть маркетинговые и аналитические функции начинают работать как единый управленческий контур[12].

Третий контур — искусственный интеллект и генеративный AI. Интегративный обзор H. Li и соавт. 2025 года фиксирует, что туризм находится на ранней стадии осмысления и применения GenAI, а существующая эмпирическая литература 2022–2024 годов концентрируется вокруг трех блоков: предпосылки использования, эффекты и приложения, а также технические аспекты. Параллельно OECD подчеркивает, что AI в туризме способен повышать операционную эффективность, создавать новые бизнес-решения, усиливать персонализацию, маркетинг и управление потоками, но требует инвестиций, навыков и механизмов ответственного применения [13].

Четвертый контур касается границ автоматизации. Исследование H. Du и соавт. 2024 года по «умным» безлюдным отелям показывает, что намерение пользоваться автоматизированными сервисами определяется не только полезностью технологии, но и восприятием безопасности, рисков, приватности, дизайна сайта и репутации отеля. Близкий вывод у S. R. Manzoor и соавт.: принятие AI-устройств в гостиничном бизнесе связано с отношением туристов к технологии и их готовностью делегировать часть сервиса машине. Отсюда следует важный для управления вывод: автоматизация в туризме не отменяет «human touch», а делает его предметом более тонкой организационной настройки [14].

В русскоязычном научном контуре выделяются три значимые линии. Во-первых, цифровизация трактуется как новая парадигма управления развитием туризма, а не как частичная технологическая модернизация. Во-вторых, делается акцент на цифровых экосистемах, суперприложениях и связанных сервисах как новых механизмах развития туристского рынка. В-третьих, все заметнее интерес к региональным и национальным практикам цифровизации, где важны платформы, онлайн-сервисы и цифровой опыт дестинации. В совокупности российская литература усиливает тезис о платформизации туризма, но сравнительно реже показывает, как именно цифровые решения меняют внутренние управленческие практики фирм. Этот пробел и закрывается в настоящей статье [15].

Эмпирическая часть построена как множественный сравнительный кейс-анализ. Отбор кейсов был целевым: в выборку вошли компании, представляющие разные сегменты туристского бизнеса — интегрированный туроператор, гостиничная сеть и онлайн-платформа бронирования, — при наличии достаточного объема официально раскрываемых материалов за 2024–2025 годы. Метод сбора данных включал контент-анализ годовых отчетов, IR-материалов, стратегических интервью, официальных продуктовых страниц и отчетов о рисках. Единицами наблюдения стали: цифровые решения, управленческие изменения, операционные и рыночные результаты, кадровые и риск-аспекты.

Таблица 1. Сравнительный кейс-анализ

Кейс	Ключевые цифровые решения	Метод сбора данных	Основные результаты	Управленческий эффект	Публичный бюджет
TUI	App-first модель, единая туристская платформа, автоматизированные cross-channel кампании, развитие единого customer ecosystem, цифровое расширение experiences	Годовой отчет 2025, стратегическое интервью, квартальный релиз 2024	80% пакетных туристов пользуются приложением; доход подразделения experiences вырос на 15% во II кв. 2024; продано 1,5 млн experiences; группа подчеркивает движение к global tourism platform company. [16]	Комбинация цифрового канала и офлайн-агентств, усиление централизованного управления клиентскими данными, рост потенциала кросс-продаж и платформенной координации. [16]	Не указано
Marriott	Лояльностная CRM-платформа, мобильное приложение, mobile check-in, mobile key, mobile chat, mobile ordering, многолетняя digital transformation	Годовой отчет 2024, call transcript за IV кв. 2024, официальные страницы приложения	Почти 228 млн участников программы лояльности к концу 2024 года; +31 млн новых участников за год; исторические максимумы проникновения лояльности: 73% room nights в США и 66% глобально; загрузки приложения выросли почти на 30% г/г. [17]	Централизация first-party data, усиление direct booking, стандартизация сервисных регламентов на уровне объектов через мобильный интерфейс, снижение стоимости сервиса для собственников. [18]	Не указано
Booking	Connected Trip, мобильные приложения, GenAI trip planner, AI assistant, price comparison, алгоритмическая персонализация, масштабные cloud и IT-инвестиции	Годовой отчет 2024	Доля room nights, забронированных через мобильное приложение, достигла «low-fifties percentage» в 2024 году; билеты на авиаперелеты выросли на 38,1% г/г; total gross bookings выросли до	Переход к платформенному управлению сквозным путешествием, рост прямого повторного бронирования, объединение маркетинга, продукта и поддержки вокруг данных; одновременное	Проектный бюджет не раскрыт

Кейс	Ключевые цифровые решения	Метод сбора данных	Основные результаты	Управленческий эффект	Публичный бюджет
			$165,58 млрд (+9,9%); IT-расходы составили $771 млн (+17,8%), но это не тождественно бюджету трансформации [19].	усиление управления AI-рисками [20].	

Сводный результат кейсов состоит в том, что все три организации выстраивают управление вокруг единого цифрового контура клиента, но делают это по-разному. TUI использует платформизацию как способ объединить пакетный продукт, experiences и традиционную агентскую сеть; Marriott — как способ усилить лояльность, direct booking и стандарт сервиса; Booking — как основу для развития «connected trip», где каждый новый сервис повышает ценность общей клиентской экосистемы.

Именно эта общая логика позволяет говорить уже не о «цифровизации функций», а о переходе к платформенному управлению. Его базовая схема представлена ниже; она синтезирует выводы OECD, UN Tourism и трех корпоративных кейсов.

Влияние AI, Big Data, CRM, мобильных сервисов и автоматизации на управленческие практики

Первое направление изменений — организационная структура. Цифровая трансформация в туризме сдвигает организации от функционально-силосной модели к платформенно-координационной. У TUI это видно по движению к global tourism platform company и построению customer ecosystem layer by layer; у Booking — по логике Connected Trip, где продукт, платежи, поддержка, flights, cars и experiences становятся частями одного решения; у Marriott — по усилению роли лояльностной платформы как управленческого «ядра» над географически распределенной сетью объектов. Это соответствует и общему тезису OECD о том, что AI и цифровые решения улучшают coordination among various stakeholders, а цифровая зрелость должна оцениваться не по отдельным технологиям, а по архитектуре управления.

Второе направление — принятие решений. Big Data меняют саму эпистемологию управления: вместо периодической отчетности руководитель получает потоковую картину спроса, поведения клиента, откликов на кампании, динамики загрузки и качества сервиса. Обзоры 2018 и 2022 годов показывают, что большие данные уже используются для управления выручкой, репутацией, дестинациями и гостиничной эффективностью, но одновременно требуют методологической дисциплины и теоретического каркаса. В корпоративных кейсах это выражается в том, что Booking развивает AI travel assistants, price comparison tools и direct mobile engagement, а TUI масштабирует automated campaigns и customer ecosystem, повышая способность организации принимать более быстрые и предиктивные решения [1].

Третье направление — HR и модель компетенций. Цифровая трансформация снижает удельный вес рутинных административных задач и повышает спрос на компетенции в аналитике, продуктовой настройке, цифровом маркетинге, data governance, кибербезопасности и управлении сервисными алгоритмами. OECD прямо указывает на

необходимость значимых инвестиций в технологии и обучение, а Booking фиксирует, что инициативы в сфере GenAI требуют дополнительной инфраструктуры и headcount. При этом исследования цифровой готовности выпускников hospitality and tourism показывают, что базовые цифровые навыки часто присутствуют, но разрыв по отраслевому software stack и практической готовности остается значительным. Следовательно, цифровая трансформация требует не просто обучения, а пересборки профиля должностей и систематического reskilling [14].

Четвертое направление — маркетинг и управление клиентскими отношениями. CRM перестает быть базой контактов и превращается в систему управления пожизненной ценностью клиента. Marriott демонстрирует это через масштаб лояльной базы, рост проникновения программы в room nights и мобильный канал как драйвер прямого бронирования. Booking демонстрирует ту же логику в цифровой форме: значительное большинство room nights в мобильных приложениях являются direct, а компания прямо связывает мобильный канал с дополнительными возможностями прямого взаимодействия с потребителем. В научной литературе эта трансформация описана как переход к сопряженному использованию CRM и revenue management в онлайн-среде, позитивно влияющему на результативность гостиничных фирм. Российские авторы дополняют этот вывод идеей туристской цифровой экосистемы и суперприложений, в которых персонализация становится базовым принципом рынка [20].

Пятое направление — операционные процессы и стандарты сервиса. Здесь эффект цифровой трансформации наиболее нагляден. Marriott переводит часть регламентов в мобильный интерфейс: check-in, digital key, chat, ordering. OECD отмечает, что AI в туризме уже используется для чат-ботов, переводов, персонализированного маркетинга, оптимизации check-in и smarter operation management. UN Tourism в 2025 году также выносит в число ключевых тем predictive maintenance, data analysis for personalised experience и business-legal balance between cost reduction and human touch. Тем самым операционная функция переходит от ручного исполнения к модели «человек + система», где стандарт качества задается через цифровой сценарий, а сотрудник концентрируется на исключениях, сложных запросах и эмоционально значимых точках контакта.

В совокупности эти сдвиги означают, что цифровая трансформация туристской организации должна пониматься как перепроектирование управленческой логики. Это не просто внедрение digital tools, а переход к data-rich, platform-based, customer-centric governance, в которой маркетинг, операция, аналитика, HR и риск-функция начинают работать на общей цифровой базе.

Проблемы, риски и дорожная карта внедрения

Главный риск цифровой трансформации — рост уязвимости. И TUI, и Booking прямо указывают на сочетание киберугроз, приватности, data breach, regulatory exposure и рисков, связанных с использованием AI. OECD и UN Tourism подтверждают этот вывод на отраслевом уровне: преимущества AI сопровождаются требованиями к инвестициям, навыкам, ответственному применению, защите данных и предотвращению дискриминационных эффектов. Следовательно, цифровая трансформация без встроенного security-by-design повышает не устойчивость, а хрупкость бизнеса.

Второй блок проблем касается людей. Исследования по автоматизированным и «умным» отелям показывают, что потребители принимают AI не безусловно: критичны восприятие безопасности, удобство процесса, репутация бренда и сохранение человеческой поддержки. Для менеджмента это означает, что чрезмерная автоматизация может ухудшить опыт, если организация утрачивает контроль над эмоциональной стороной сервиса. С внутриорганизационной точки зрения схожее значение имеет сопротивление персонала:

цифровые решения меняют зоны ответственности, сокращают привычные рутинные роли и требуют новой дисциплины работы с данными [14].

Третий блок — стоимость и неопределенность отдачи. Публичные материалы кейсов редко раскрывают именно проектные бюджеты цифровой трансформации. В открытой отчетности можно увидеть только косвенные показатели: например, у Booking IT-расходы в 2024 году выросли до $771 млн, а TUI фиксировала рост IT-издержек в связи с трансформацией ряда операций; Marriott сообщает о многолетней цифровой трансформации, но не раскрывает ее общий бюджет. Поэтому для практики важен не поиск «средней цены digital transformation», а поэтапное проектирование инициатив с отдельными KPI на каждом этапе.

Из этого вытекают практические рекомендации. Во-первых, начинать следует не с AI, а с аудита процессов и данных. Во-вторых, CRM и first-party data должны стать единой управленческой основой для маркетинга, продаж и сервиса. В-третьих, мобильный канал следует рассматривать как операционную платформу, а не только витрину продаж. В-четвертых, AI следует внедрять по модели пилотов: прогнозирование спроса, подсказки агентам, чат-поддержка, персонализированные рекомендации. В-пятых, параллельно должны формироваться data governance, risk governance и программа reskilling. Такой порядок соответствует подходу OECD к цифровой зрелости и логике корпоративных кейсов.

Ниже предложена прикладная дорожная карта для туристской организации среднего масштаба. Поскольку точные бюджеты по корпоративным кейсам публично не раскрыты, в таблице дана качественная оценка ресурсоемкости, а в графе бюджета по кейсам сохраняется формулировка «не указано».

Таблица 2. Прикладная дорожная карта

Этап	Срок	Содержание	Ожидаемый управленческий результат	Ресурсоемкость	Публичный бюджет по кейсам
Аудит цифровой зрелости	1–2 месяца	Карта процессов, каналов данных, customer journey, KPI и рисков	Видимость узких мест, приоритизация программы изменений	Низкая	Не указано
Единый контур клиентских данных и CRM	2–5 месяцев	Очистка данных, master data, сегментация, базовая автоматизация коммуникаций	Общий язык для маркетинга, продаж и сервиса	Средняя	Не указано
Мобильный сервисный слой	4–8 месяцев	Личный кабинет, check-in, уведомления, чат, self-service сценарии	Снижение нагрузки на фронт-офис, рост direct engagement	Средняя	Не указано
AI-пилоты	6–10 месяцев	Прогнозирование спроса, рекомендательные модели, AI-assistant в поддержке	Более быстрое и предиктивное решение, рост персонализации	Средняя–высокая	Не указано
Governance и	6–12	Политики данных,	Снижение	Высокая	Не указано

Этап	Срок	Содержание	Ожидаемый управленческий результат	Ресурсоемкость	Публичный бюджет по кейсам
киберустойчивость	месяцев	responsible AI, роли, контроль доступа, обучение, red flags	regulator/cyber-рисков, устойчивость цифровой модели		
Масштабирование и ROI-контур	10–18 месяцев	Тиражирование по бизнес-единицам, корректировка оргструктуры, KPI по каналам и сервису	Закрепление платформенной модели управления	Средняя–высокая	Не указано

Авторская интерпретация «ресурсоемкости» здесь означает не абсолютную сумму, а сочетание затрат на интеграцию, доработку процессов, обучение и сопровождение. Для оценки эффекта рационально использовать не общий «цифровой KPI», а набор метрик: доля прямых бронирований, conversion rate мобильного канала, время ответа в поддержке, доля automated service requests, repeat booking rate, NPS/CSAT, скорость подготовки управленческой отчетности, доля сотрудников, прошедших reskilling, и число инцидентов информационной безопасности. Такой подход согласуется и с корпоративной практикой, и с логикой OECD по измерению цифровой зрелости бизнеса.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что цифровая трансформация управленческих практик в современных туристских организациях имеет платформенный, а не инструментальный характер. AI, Big Data, CRM, мобильные сервисы и автоматизация в совокупности меняют архитектуру управления: структура компании становится более координационной и data-centric; решения — более быстрыми и предиктивными; HR — более ориентированным на цифровые и аналитические компетенции; маркетинг — более адресным и связанным с revenue logic; операции — более стандартизированными, но одновременно более чувствительными к качеству пользовательского опыта.

Кейсы TUI, Marriott и Booking показывают, что устойчивое преимущество создается не максимальной автоматизацией как таковой, а зрелым сочетанием трех контуров: данных, платформы и организационного управления. Переход к цифровой модели требует не только инвестиций в технологии, но и переосмысления ролей, KPI, governance, безопасности и культуры изменений. Поэтому успешная цифровая трансформация туристской организации — это управляемая институциональная перестройка, а не набор IT-проектов.

Литература:

1. UN Tourism. *World Tourism Barometer*. 2025.
2. UN Tourism. *Artificial Intelligence Adoption in Tourism: Key Considerations for Sector Stakeholders*. 2025.
3. OECD. *Tourism Trends and Policies 2024*. Paris: OECD Publishing, 2024. doi: 10.1787/80885d8b-en.
4. OECD. *Artificial Intelligence and Tourism: G7/OECD Policy Paper*. Paris: OECD, 2024. doi: 10.1787/3f9a4d8d-en.
5. OECD. *Measuring the Digital Maturity of Tourism Businesses in Slovenia*. Paris: OECD, 2025. doi: 10.1787/5f640356-en.

6. OECD. *Promoting the Digitalisation of the Tourism Ecosystem in Italy: A Focus on SMEs*. Paris: OECD, 2025. doi: 10.1787/9f854194-en.

7. Li J., Xu L., Tang L., Wang S., Li L. Big data in tourism research: A literature review. *Tourism Management*. 2018. Vol. 68. P. 301–323. doi: 10.1016/j.tourman.2018.03.009.

8. Lyu J., Huang Y., Mao Z., Li M. Big data in action: An overview of big data studies in tourism and hospitality literature. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2022. Vol. 51. P. 346–359. doi: 10.1016/j.jhtm.2022.04.001.

9. Shamim S., Yang Y., Ul Zia N., Shah M. H. Big data management capabilities in the hospitality sector: Service innovation and customer generated online quality ratings. *Computers in Human Behavior*. 2021. Vol. 121. Article 106777. doi: 10.1016/j.chb.2021.106777.

10. Peco-Torres F., Polo-Peña A. I., Frías-Jamilena D. M. Revenue management and CRM via online media: The effect of their simultaneous implementation on hospitality firm performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2021. Vol. 47. P. 46–57. doi: 10.1016/j.jhtm.2021.02.004.

11. Li H., Xi J., Hsu C. H. C., Yu B. X. B., Zheng X. Generative artificial intelligence in tourism management: An integrative review and roadmap for future research. *Tourism Management*. 2025. Vol. 108. Article 105179. doi: 10.1016/j.tourman.2025.105179.

12. Du H., Li J., So K. K. F., King C. Artificial intelligence in hospitality services: examining consumers' receptivity to unmanned smart hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. 2024. doi: 10.1108/JHTI-06-2024-0548.

13. Stylianou C., Pericleous K. Reviewing the digital skills and readiness of hospitality and tourism graduates: a way of success. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. 2025. doi: 10.1108/WHATT-12-2024-0300.

14. Manzoor S. R., Ullah R., Khattak A., Ullah M., Han H. Exploring tourist perceptions of artificial intelligence devices in the hotel industry: impact of industry 4.0. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 2024. Vol. 41. No. 2. P. 272–291. doi: 10.1080/10548408.2024.2310169.

15. Овчаренко Л. А., Лебезова Э. М. Цифровизация как новая парадигма управления развитием туризма. *Век качества*. 2021. № 4. С. 106–126.

16. Богомазова И. В., Климова Т. Б. Цифровые сервисы и туристская экосистема в развитии внутреннего туризма. *Экономика. Информатика*. 2022. Т. 49. № 4. С. 718–730. doi: 10.52575/2687-0932-2022-49-4-718-730.

17. Баскакова Е. Ю., Сизова И. А. Цифровизация в туризме: глобальные тренды и опыт Санкт-Петербурга. *Псковский регионологический журнал*. 2025. Т. 21. № 4. С. 145–166.

18. Marriott International. *Annual Report 2024*; *Fourth Quarter 2024 Earnings Call Transcript*; official Marriott Bonvoy app materials. 2024–2025.

19. Booking Holdings. *Annual Report 2024*. 2025.

20. TUI Group. *Annual Report 2025*; official strategy interview; Q2 2024 trading update. 2024–2025.

УДК 351.79:005:323.21

DECENTRALIZATION IN ACTION: APPLYING MANAGEMENT THEORIES TO WATER RESOURCE GOVERNANCE THROUGH YOUTH INCLUSION

Kuanysh Uzbekov, Master of Public Administration
WIPO Specialist in Geneva, Switzerland
Geneva, Switzerland

Abstract. In this research, I present the practical realization of modern management theories applied to the urgent crisis of water scarcity in Central Asia. Traditional, highly centralized water management models are proving insufficient to address the complex environmental challenges projected to peak by 2030. By establishing the Kazakhstan Youth Parliament for Water in 2024, my colleagues and I operationalized concepts of polycentric governance, stakeholder theory, and strategic change management. This report details how we translated abstract frameworks into localized technological initiatives, cross-border knowledge transfer partnerships, and agile grassroots advocacy. Ultimately, I argue that mitigating systemic environmental risks requires a paradigm shift in how we categorize resources, moving from a commodity mindset to a natural capital valuation model.

Keywords: decentralization, water resource governance, youth inclusion, participatory governance, management theories, public administration, stakeholder engagement, sustainable water management, community-based management, policy implementation, institutional development, civic participation

1. Introduction: Operationalizing Polycentric Governance

It is a profound personal honor to present this practical framework at Yessenov University, an institution foundational to my family through the leadership of my grandfather, Yesbergen Bozhanov. Today, the management of water resources represents a critical operational challenge for Kazakhstan. Historically, water management in the region has relied on rigid, centralized authority. However, modern management theory, particularly Elinor Ostrom's principles of polycentric governance, suggests that complex common-pool resources are best managed through multiple, overlapping centers of decision-making. To put this theory into practice and meet Sustainable Development Goal 6 , we founded the Kazakhstan Youth Parliament for Water. Our objective was to create a decentralized stakeholder group that forcefully advocates for the integration of youth representatives into the broader governance structure.

2. Change Management and Data-Driven Risk Mitigation

Effective management requires both a compelling vision for change and the operational tools to execute it. We applied John Kotter's principles of Change Management, specifically the need to "create a sense of urgency," alongside data-driven risk management strategies.

Creating Urgency through Storytelling: To overcome institutional inertia regarding the Aral Sea disaster , we launched a storytelling campaign grounded in empirical data. By sharing satellite imagery to visualize the tragedy, we translated abstract environmental degradation into an urgent narrative that advocates for wiser local management.

Proactive Risk Management Platforms: Good governance relies on accurate, localized data. To empower local government bodies, our members developed a dedicated water risk identification platform. This technological tool shifts municipalities from reactive crisis responses to proactive risk mitigation, allowing them to prepare in advance for natural disasters like floods.

3. Knowledge Management and Strategic Alliances

In resource management, isolating expertise leads to systemic failure. We utilized theories of Knowledge Management and Strategic Alliances to build capacity within Kazakhstan by actively importing and sharing global expertise.

Bilateral Knowledge Transfer: We formalized a partnership with SUEN, a Turkish water institute based in Istanbul and Ankara. Because Turkey has extensive, proven experience in water resource management, this alliance facilitates the direct transfer of operational knowledge to local Kazakh experts for application in rural cities.

Cross-Cultural Collaborative Networks: Under the United Nations Alliance of Civilizations, we partnered with the Saudi Arabian government to develop AI cartoons. This served as an innovative communication strategy to foster regional collaboration among Central Asian youth.

Grassroots Innovation Models: Attending the Hamburg Sustainability Conference in Nairobi, Kenya, provided a masterclass in agile resourcefulness. Observing a young founder build a high-level technology company, Kiri, despite severe economic challenges, demonstrated that high-impact innovation does not strictly depend on perfect economic conditions. This validated our approach to developing water-saving technologies domestically.

4. Organizational Behavior: Overcoming Structural Asymmetries

During our advocacy work at the United Nations headquarters in New York, we confronted significant structural asymmetries in global governance. Analyzing this through the lens of Organizational Behavior reveals a stark divide between the Global North and the Global South. While 70% of the youth heavily impacted by water scarcity reside in the Global South , the primary decision-making centers are monopolized by the Global North. Young experts from Central Asia face systemic barriers to entry, namely stringent visa restrictions and a severe lack of institutional funding. To bypass these bureaucratic bottlenecks, we adopted an agile organizational model. We rely on collaborative youth networks to create joint grant applications and execute small-scale, high-impact initiatives that bypass the need for massive, centralized funding.

5. Resource-Based View: Redefining Natural Capital

The most advanced operational strategies will fail if the organizational culture remains stagnant. In Kazakhstan, the historical abundance and low cost of water have created a cultural perception of water as an infinite, cheap commodity. This presents a massive behavioral management challenge: raising public awareness. To address this, we actively engage with media channels to educate the population and pressure government stakeholders. We are championing a fundamental shift in economic classification, aligning with the Resource-Based View of the firm and recent policy shifts. As articulated by our President, His Excellency Kassym-Jomart Tokayev, regarding the new water code: water is no longer merely a resource. Water is a capital asset. It is a critical, depreciating asset that we must manage with the utmost prudence for the sake of future generations.

6. Conclusion

The decentralization of water management is not just a theoretical ideal; it is an operational necessity. By applying principles of polycentric governance, knowledge transfer, and strategic change management, young professionals can actively mitigate regional environmental risks. I invite all conference participants to collaborate with the Kazakhstan Youth Parliament for Water. Together, we can translate management theories into sustainable, water-resilient realities for Central Asia and the global community.

УДК 351:005.53:332.1

МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ОБМЕН ОПЫТОМ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СЕЛЬСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Балманова А.А., руководитель управления природных ресурсов и регулирования природопользования Мангистауской области, доктор экономических наук
Ғиният Н.С., заместитель руководителя управления туризма Мангистауской области магистр экономических наук
г. Актау, Казахстан
e-mail: asselbalmanova@bk.ru
e-mail: nursultan.giniyat@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается роль межрегионального обмена опытом как инструмента повышения эффективности местного государственного управления на сельском уровне. На примере Мангистауской области проанализирован практический опыт обучения и стажировок сельских руководителей в других регионах Казахстана. Особое внимание уделено адаптации полученных знаний к региональным условиям и их влиянию на развитие сельских территорий. Результаты исследования показывают, что обмен практиками способствует повышению качества управленческих решений и формированию устойчивых моделей локального экономического развития.

Ключевые слова: государственное управление, сельские территории, обмен опытом, управленческие компетенции, региональное развитие, местное управление.

В современных условиях развития государственного управления усиливается значение локального уровня, на котором происходит непосредственная реализация государственной политики. Сельские территории выступают не только пространством проживания значительной части населения, но и важным элементом социально-экономической системы государства.

Эффективность управления на уровне сельских округов определяется не только наличием государственных программ и финансовых ресурсов, но и качеством управленческих решений, принимаемых специалистами и руководителями на местах. В условиях растущей сложности управленческих задач возрастает потребность в практико-ориентированных знаниях, гибкости мышления и способности адаптировать успешные решения к конкретным условиям.

Одним из наиболее действенных инструментов развития управленческих компетенций становится межрегиональный обмен опытом, позволяющий изучать успешные практики, сравнивать модели развития и внедрять эффективные решения с учетом территориальной специфики.

Актуальность темы обусловлена необходимостью повышения эффективности управления сельскими территориями в условиях региональной дифференциации и ограниченности ресурсов.

Мангистауская область является регионом с особыми природно-климатическими условиями, включая дефицит водных ресурсов и ограниченные возможности для традиционного сельского хозяйства. При этом более 53% населения региона проживает в сельской местности, что усиливает значимость устойчивого развития данных территорий.

Несмотря на активную реализацию государственных программ, направленных на развитие села, таких как «Ауыл – ел бесігі», «Ауыл аманаты» и «Дипломмен ауылға», сохраняется разрыв между потенциальными возможностями и фактическими результатами. Это во многом связано с недостаточной адаптацией управленческих решений к региональной специфике и ограниченным использованием успешных практик других регионов.

В этой связи межрегиональный обмен опытом приобретает особую значимость как инструмент, позволяющий сократить данный разрыв и повысить эффективность управленческой деятельности

Целью данного исследования является комплексный анализ межрегионального обмена опытом как инструмента повышения эффективности сельского управления, а также оценка его практического влияния на развитие сельских территорий.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

1. изучить существующие подходы к развитию управленческих компетенций на местном уровне;
2. проанализировать практику организации межрегиональных стажировок;
3. выявить ключевые элементы успешных региональных моделей развития;
4. рассмотреть возможности адаптации данных практик к условиям Мангистауской области;
5. оценить результаты внедрения полученного опыта на примере конкретного кейса.

Методологическую основу исследования составили:

1. метод сравнительного анализа (сопоставление региональных моделей развития);
2. кейс-стади (анализ практического управленческого опыта);
3. метод эмпирического наблюдения;
4. анализ программных и стратегических документов;
5. обобщение практических результатов управленческой деятельности.

Практика организации межрегионального обмена опытом.

В 2025 году в Казахстане была реализована новая практика повышения квалификации руководителей сельских округов в рамках проекта «Школа акимов». Данный проект стал важным шагом в развитии системы подготовки управленческих кадров на местном уровне.

Программа обучения включала широкий спектр направлений: управление бюджетом, государственные закупки, налоговая политика, развитие предпринимательства, экологическое регулирование, а также применение цифровых технологий в управлении. Особое внимание уделялось анализу экономического потенциала сельских территорий и поиску точек роста.

Ключевой особенностью программы стало внедрение практико-ориентированного подхода, в рамках которого участники были направлены в другие регионы страны для изучения успешных практик на местах. В частности, сельские руководители посетили Атыраускую, Западно-Казахстанскую, Актюбинскую, Туркестанскую и Кызылординскую области.

Данный формат позволил перейти от теоретического обучения к практическому осмыслению управленческих процессов, что существенно повысило эффективность

подготовки кадров. Участники получили возможность не только ознакомиться с реализованными проектами, но и напрямую взаимодействовать с коллегами, перенимая их опыт, управленческие подходы и инструменты работы.

Анализ региональных практик.

Анализ показал, что успешное развитие сельских территорий в различных регионах Казахстана обусловлено не столько объемом финансирования, сколько эффективностью его использования и инициативностью местных руководителей.

Так, в южных регионах, в частности в Кызылординской области, наблюдается высокая степень вовлеченности населения в предпринимательскую деятельность. Это связано с исторически сложившейся ориентацией на сельское хозяйство, а также активным использованием государственных мер поддержки, включая субсидии, льготное кредитование и грантовые программы.

Одним из ключевых факторов успеха является развитие кооперативных форм хозяйствования, позволяющих объединять ресурсы и снижать издержки. Кроме того, значительное внимание уделяется переработке продукции, что способствует увеличению добавленной стоимости и созданию дополнительных рабочих мест.

В отличие от этого, экономика Мангистауской области в значительной степени ориентирована на нефтегазовый сектор, что формирует зависимость населения от высокооплачиваемых рабочих мест в промышленности. Это снижает мотивацию к развитию сельского хозяйства и предпринимательства.

Таким образом, сравнительный анализ показал наличие различных моделей развития сельских территорий, каждая из которых формируется под влиянием природных, экономических и социальных факторов. При этом ключевым элементом остается активная позиция местного управления.

Результаты межрегионального обмена опытом нашли отражение в реализации конкретных управленческих решений на уровне сельского округа.

В условиях ограниченных природных ресурсов, в частности дефицита воды, был инициирован проект по созданию сельскохозяйственного кластера. Несмотря на объективные сложности, была проведена работа по освоению земельного участка площадью 100 гектаров.

<u>В рамках проекта:</u>

1. высажено 2500 плодовых деревьев;
2. пробурены три водные скважины;
3. создан сельскохозяйственный кооператив;
4. обеспечена занятость местного населения.

Особое значение имеет то, что проект направлен не только на первичное производство, но и на формирование полноценной экономической экосистемы. В перспективе планируется развитие перерабатывающих производств (соки, варенье), создание тепличных хозяйств, а также внедрение элементов агротуризма.

Дополнительно рассматривается возможность использования водных ресурсов для разведения рыбы, что позволит диверсифицировать экономическую деятельность и повысить устойчивость проекта.

Данный кейс демонстрирует, что даже в условиях ограниченных ресурсов возможно формирование эффективной модели локального развития при наличии стратегического подхода и использования заимствованного опыта.

Фактически, межрегиональный обмен опытом стал катализатором для запуска конкретных экономических инициатив, ориентированных на долгосрочное развитие территории.

Вместе с тем, для более комплексной оценки эффективности межрегионального обмена опытом был проведён опрос участников стажировок (n = 40), результаты которого позволяют дополнить проведённый анализ эмпирическими данными.

Полученные результаты демонстрируют стабильно высокую оценку всех аспектов программы. Средние значения по ключевым параметрам варьируются в диапазоне 4,5–4,7 балла по пятибалльной шкале, что свидетельствует о высокой степени удовлетворённости и практической значимости полученного опыта.

Наиболее высокий показатель зафиксирован по критерию обмена опытом с представителями других регионов (около 4,7 балла), что подтверждает вывод о ключевой роли межличностного и профессионального взаимодействия в процессе обучения.

Высокие оценки также получены по направлениям развития сельского предпринимательства, кооперации, сельского хозяйства и переработки продукции (в среднем около 4,6 балла), что коррелирует с выявленными в ходе сравнительного анализа факторами успешного развития территорий.

Показатель применимости полученного опыта в условиях собственного сельского округа также находится на высоком уровне (≈4,6 балла), что указывает на практико-ориентированный характер стажировок и их адаптивный потенциал.

Несколько более низкие, но также положительные оценки получило направление развития агротуризма и экотуризма (≈4,5 балла), что может быть связано с различиями в ресурсной базе регионов.

Анализ открытых ответов показал, что участники особенно выделяют такие эффекты, как расширение профессионального кругозора, получение новых управленческих подходов, а также возможность заимствования и адаптации успешных практик.

При этом отдельные респонденты указали на конкретные результаты внедрения полученного опыта, включая создание сельскохозяйственных кооперативов и запуск новых инициатив, что подтверждает прикладной характер рассматриваемого инструмента.

Таким образом, результаты опроса не только дополняют проведённый анализ региональных практик, но и эмпирически подтверждают, что межрегиональный обмен опытом является действенным механизмом трансформации управленческих подходов и стимулирования локального развития.

Проведенное исследование подтверждает, что межрегиональный обмен опытом является эффективным инструментом повышения качества государственного управления на сельском уровне.

Практика стажировок и обучения специалистов и руководителей сельских и районных уровней способствует формированию новых управленческих подходов, основанных на реальном опыте и адаптированных к условиям конкретных территорий.

На примере Мангистауской области показано, что внедрение заимствованных практик позволяет не только повысить эффективность использования ресурсов, но и инициировать новые направления экономического развития.

Результаты проведённого опроса дополнительно подтверждают данные выводы. Высокие оценки участников (в среднем 4,5–4,7 балла) свидетельствуют о значительной практической ценности межрегиональных стажировок, особенно в части развития предпринимательства, сельского хозяйства и межрегионального взаимодействия.

Таким образом, межрегиональный обмен опытом выступает не только как образовательный инструмент, но и как механизм формирования управленческих компетенций, ориентированных на практическое применение и адаптацию успешных решений.

Дальнейшее развитие механизмов обмена опытом и их институционализация могут стать важным фактором устойчивого развития сельских территорий и повышения эффективности системы государственного управления в целом.

Литература:

1. Послание Президента Республики Казахстан К.-Ж. Токаева народу Казахстана;
2. Государственная программа «Ауыл – ел бесігі»;
3. Программа «Ауыл аманаты»;
4. Программа «Дипломмен ауылға»;
5. Материалы проекта «Школа акимов», партия «Amanat».

ӘОЖ: 351.84:061.2(574.54)

ҮКІМЕТТІК ЕМЕС ҰЙЫМДАРДЫ ҚОЛДАУ БОЙЫНША МЕМЛЕКЕТТІК САЯСАТТЫ ЖЕТІЛДІРУ: МАҢҒЫСТАУ ОБЛЫСЫ МЫСАЛЫНДАҒЫ ИНСТИТУЦИОНАЛДЫҚ ТАЛДАУ

Абдыкадыров Б. А., Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының магистранты
Астана, Қазақстан
Abdi_baur@mail.ru

Аңдатпа. Мақалада Қазақстан Республикасында үкіметтік емес ұйымдарды қолдау бойынша мемлекеттік саясаттың мазмұны, құралдары, шектеулері және оны жетілдірудің саяси тетіктері Маңғыстау облысы мысалында талданды. Зерттеудің өзектілігі нақты фактормен айқындалады. Мақаланың негізгі идеясы мынада: Қазақстандағы ҮЕҰ-ды қолдау саясаты соңғы жылдары кеңейгенімен, ол әлі де басым түрде жобалық және әкімшілік сипатта қалып отыр. Сондықтан саясатты келесі кезеңде институционалдық тұрақтылыққа, өңірлік саралауға және мемлекеттің бақылаушы рөлінен серіктестік рөліне көбірек көшіру қажет. Осы ұстаным Маңғыстау облысының тәжірибесі бұл өзгерістің қажеттігін анық көрсетеді. Зерттеу барысында нормативтік-құқықтық талдау, институционалдық талдау, салыстырмалы тәсіл, сондай-ақ 2023–2025 жылдарға арналған өңірлік гранттар мен мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс жөніндегі мәліметтер қолданылды.

Түйін сөздер: мемлекеттік саясат, коммерциялық емес ұйымдар (ҮЕҰ), азаматтық қоғам, институционалдық талдау, мемлекеттік басқару, әлеуметтік әріптестік, қаржыландыру тетіктері, Мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс, квазимемлекеттік сектор, өңірлік саясат, үшінші секторды дамыту, ашықтық пен есептілік, азаматтардың қатысуы

Бүгінгі таңда үкіметтік емес ұйымдарды қолдау мәселесі тек азаматтық сектор аясындағы мәселе емес. Бұл – мемлекеттік басқарудың сапасы, әлеуметтік саясаттың икемділігі, жергілікті деңгейдегі мәселелерді шешудің жылдамдығы және мемлекетке деген қоғамдық сенім туралы мәселе. Егер мемлекет өз қоғамымен тек әкімшілік нұсқау және бюджеттік рәсімдер арқылы сөйлессе, онда азаматтық белсенділік тарылып, әлеуметтік бастамалар формалданып кетеді. Ал егер мемлекет ҮЕҰ-ды дербес әрі жауапты серіктес ретінде шынайы қабылдаса, қоғамдық ресурстар тиімдірек жұмылдырылады, осал топтарға қолдау көрсету жеңілдейді және саясаттың сапасы артады. [2]. OECD 2025 жылғы шолуында азаматтық кеңістік қорғалған және қолдауға ие болған жағдайда мемлекет пен азаматтық

қоғам арасындағы әріптестік бүкіл саясат циклі бойынша анағұрлым нәтижелі болатыны көрсетілген [1].

Қазақстанда ҮЕҰ-ды қолдаудың нормативтік қаңқасы жеткілікті түрде қалыптасқан. Азаматтық қоғамды дамытудың 2025 жылға дейінгі тұжырымдамасы азаматтық қатысуды кеңейту, ҮЕҰ әлеуетін дамыту және мемлекет пен қоғам арасындағы серіктестікті нығайтуды мемлекеттік басымдық ретінде бекітті. Бұған қоса, 2005 жылғы «Мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс, гранттар және сыйлықақылар туралы» Заң, сондай-ақ 2001 жылғы «Коммерциялық емес ұйымдар туралы» Заң ҮЕҰ-ды қолдаудың базалық құқықтық архитектурасын қалыптастырады [4] [5]. Демек, мәселе құқықтық негіздің жоқтығында емес, сол негіздің нақты қалай жұмыс істейтіні мен оның қандай сапалық нәтижеге алып келетіндігінде. Осы жерде көтеретін негізгі сұрақ анықталады: мемлекет ҮЕҰ-ды шынымен дамытуда ма, әлде оларды қысқа мерзімді жобаларды орындаушыға айналдырып отыр ма? Бұл сұрақ кездейсоқ қойылып отырған жоқ. Қазақстан Республикасының уәкілетті органының соңғы ресми мәліметінде 2023 жылғы сәуірдегі жағдай бойынша елде 23 335 ҮЕҰ тіркелгені көрсетілген, алайда ҮЕҰ дерекқорына мәліметті уақытылы тапсырған ұйымдар саны 5 191 ғана болған. [6] Бұл көрсеткіш формалды тіркелген сектор мен шынайы институционалдық белсенділік арасында айтарлықтай айырмашылық барын аңғартады. Яғни сандық өсім автоматты түрде сапалық жетілуді білдірмейді.

1-кесте. Азаматтық қоғам: уәкілетті органның ресми статистикалық ақпараты. ҚР Мәдениет және ақпарат министрлігінің интернет-ресурсы

ҮЕҰ саны	23 335
соның ішінде:	
Бизнес-сәйкестендіру нөмірі жоқ	1 742
Өз қызметін тоқтатты	1 103
Белсенді емес деп танылды	2 217
Тарату сатысында	1
Жойылған	68
Қолданыстағы НҚА саны	18 204

Мәселенің дәл қазір өзекті болуының екінші себебі – 2025 жылға дейінгі тұжырымдамалық кезеңнің аяқталуы. 2026 жылғы ақпанда жарияланған үкіметтік материалдарда ҮЕҰ саласындағы заңнаманы жетілдіру бойынша жұмыс жүріп жатқаны, оның ішінде коммерциялық емес ұйымдардың қызметіне қатысты өзгерістер әзірленіп жатқаны көрсетілді. Бұл мемлекет өзі де қолданыстағы модельдің шегіне келгенін және жаңа кезеңде саясатты қайта қарау қажеттігін түсініп отырғанын білдіреді. Сондықтан осы сәтте жай сипаттамалық мәтін емес, нақты саяси шешімдер ұсынатын талдау қажет [7].

Зерттеудің үшінші және, меніңше, ең маңызды қыры – өңірлік перспектива. Жалпыұлттық деңгейде қабылданған саясат әр өңірде бірдей жұмыс істемейді. Маңғыстау облысы бұл тұрғыдан қызық әрі маңызды кейс. Бір жағынан, өңірде азаматтық белсенділік жоғары, ҮЕҰ саны соңғы жылдары өсіп, гранттық қаржыландыру ерте енгізілген. Екінші жағынан, белсенді ұйымдардың үлесі жалпы тіркелген ұйымдармен салыстырғанда әлі де шектеулі, ал қаржыландырудың басым бөлігі қысқа мерзімді жобаларға байланған. Сондықтан Маңғыстау тәжірибесі Қазақстандағы ҮЕҰ саясатының жетістігін де, шектеуін де қатар көрсетеді.

Үкіметтік емес ұйымдар туралы ғылыми және саясаттық әдебиетте бірнеше базалық түсінік бар.

Біріншісі – ҮЕҰ мемлекеттің меншігі емес, қоғамның өзін-өзі ұйымдастыру қабілетінің институттанған формасы.

Екіншісі – олар мемлекеттік басқару сапасын тек сынау арқылы емес, нақты әлеуметтік қызметтер, ақпараттық жұмыс, қоғамдық мониторинг, **аралық байланысты үйлестіру** және инновациялық шешімдер арқылы жақсартады.

Үшіншісі – тиімді ҮЕҰ секторының болуы үшін құқықтық еркіндік қана емес, ресурстық, кадрлық және институционалдық орта қажет.

OECD азаматтық кеңістікті құқықтық, саяси, институционалдық және практикалық жағдайлардың жиынтығы ретінде анықтайды. Бұл анықтама маңызды, өйткені ол ҮЕҰ мәселесін тек қаржыландырумен шектемейді. Егер ұйым заңды түрде тіркеле алса, бірақ шешім қабылдауға ықпал ете алмаса; грантқа қатыса алса, бірақ әкімшілік тәуелділіктен шыға алмаса; жария кеңістікке қатыса алса, бірақ оның ұсынысы соңғы құжатқа енбесе – онда қолдау формалды сипатта қалады. Демек, ҮЕҰ-ды қолдау саясатының нәтижесін тек бөлінген қаражатпен өлшеу қате. Нәтиже ұйымдардың тұрақтылығы (белсенді мемлекеттік саясатқа араласуы), қоғаммен байланысы және саясатқа ықпал ету дәрежесі арқылы өлшенуі тиіс [1].

Халықаралық тәжірибеде ҮЕҰ-ды қолдаудың үш шартты моделі байқалады.

Біріншісі – либералдық модель. Мұнда мемлекет негізінен құқықтық кепілдік пен салықтық ынталандыру береді, ал сектордың қаржы базасы қайырымдылық, корпоративтік қолдау және жеке қорлар есебінен қалыптасады.

Екіншісі – серіктестік модель. Мұнда ҮЕҰ әлеуметтік қызметтерді көрсету мен қоғамдық қатысуды қамтамасыз етуде мемлекеттің тұрақты контрагенті әрі әріптесі саналады.

Үшіншісі – мемлекеттік бағытталған модель. Мұнда ұйымдар көбіне мемлекеттік бағдарламаларды орындаушы ретінде қалыптасып, бақылау элементі күшейеді. Бұл теориялық типология АҚШ, Ұлыбритания, Оңтүстік Корея, Ресей және Түркия мысалында дұрыс қойылған және Қазақстан үшін серіктестік пен институционалдық тұрақтылық қағидаты анағұрлым қолайлы екені дәлел.

Қазақстан үшін «серіктестік модель» автоматты түрде тиімді нәтиже бермейді, егер ол тек сатып алу рәсімдеріне және жыл сайынғы конкурс логикасына сүйенсе. Серіктестік дегеніміз – тек мердігерлік қатынас емес. Егер ҮЕҰ-ның мемлекеттің алдындағы рөлі әлеуметтік жобаны өткізіп, есеп өткізу деңгейінде қалып қойса, онда ол толыққанды серіктеске емес, аутсорсинг элементіне айналады. Сондықтан серіктестік моделінің өзегінде үш қағида болуы керек: шешімге ерте кезеңде қатысу, көпжылдық институционалдық қолдау және нәтижені бірлесіп бағалау. Бұл жерде Қазақстан үшін тағы бір принциптік мәселе туындайды. Азаматтық кеңістік туралы халықаралық бағалаулар елдегі ҮЕҰ саясатын тек қолдау тетіктерімен емес, еркіндік пен сенім контексімен бірге қарастыру қажеттігін көрсетеді. CIVICUS Monitor 2025 жылғы жаһандық есебінде Қазақстан «repressed» санатына жатқызылған [9] [10], ал UNDP-дің Қазақстан бойынша тәуелсіз бағалауында сөз, жиналу және бірігу бостандықтарына қатысты шектеулер азаматтық қоғам үшін маңызды сын-қатер болып қала беретіні айтылған [11]. Бұл жерде мәселе ҮЕҰ-ды қудалау туралы эмоциялық риторикада емес. Ғылыми тұрғыдан алғанда, азаматтық кеңістік неғұрлым тарылса, ҮЕҰ-дың дербес күн тәртібі соғұрлым әлсірейді, ал олардың мемлекеттік қаржыландыруға тәуелділігі соғұрлым артады. Осыдан негізгі теориялық қорытынды шығады: тиімді ҮЕҰ саясаты – бұл гранттық және мемлекеттік әлеуметтік тапсырыстар бойынша конкурс өткізу емес, азаматтық кеңістікті, институционалдық сенімді және қоғамдық қатысуды бір мезгілде нығайту. Егер

мемлекет қолдауды тек қаржылық процедура ретінде түсінсе, онда ол қысқа мерзімді белсенділікке қол жеткізеді, бірақ ұзақ мерзімді азаматтық серіктестік қалыптастыра алмайды. Қазақстанда ҮЕҰ-ды қолдаудың негізгі құқықтық тетіктері екі ірі блокқа бөлінеді.

Бірінші блок – базалық құқықтық мәртебе: «Коммерциялық емес ұйымдар туралы» Заң ұйымдардың ұйымдастырушылық-құқықтық табиғатын айқындайды.

Екінші блок – ресурстық қолдау: «Мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс, үкіметтік емес ұйымдарға арналған гранттар және сыйлықақылар туралы» Заң арқылы мемлекет әлеуметтік жобаларды сатып алу, гранттар беру және сыйлықақымен ынталандыру механизмдерін бекітеді. Бұған қоса, 2019 жылғы президенттік жарлықпен бекітілген Азаматтық қоғамды дамыту тұжырымдамасы мемлекеттік органдар мен азаматтық сектор арасындағы серіктестікті саяси деңгейде бекітіп берді [3].

Қазақстандағы ресми саясаттың оң жағын мойындау қажет. Соңғы жылдары ҮЕҰ-ды тек қоғамдық ұйым ретінде емес, нақты әлеуметтік нәтиже беретін субъект ретінде қарастыру күшейді. Уәкілетті органның ресми бетінде әрекет ететін ҮЕҰ қызметінің бағыттары да көрсетілген: білім, жастар саясаты, әлеуметтік осал топтарды қолдау, құқық қорғау, денсаулық, мәдениет, қоршаған орта, қоғамдық келісім сияқты бағыттар басым. Бұл мемлекеттің ҮЕҰ секторын тек символдық әріптес емес, әлеуметтік саясаттағы көпфункционалды ресурс ретінде қарастыра бастағанын білдіреді.

2-кесте. Әрекет ететін ҮЕҰ қызметінің бағыттары

Жастар саясаты мен балалар бастамаларын қолдау	7,78%
Халықтың әлеуметтік осал топтарын қолдау	15,68%
Білім, ғылым, ақпарат, Спорт және дене шынықтыру саласында	20,05%
Азаматтардың, ұйымдардың заңды мүдделерін мен құқықтарын қорғау	9,3%
Азаматтардың денсаулығын сақтау СӨС насихаттау	3,93%
Отбасылық-демографиялық мәселелерді шешуге көмектесу және гендерлік мәселелер	1,79%
Мәдениетті және өнерді дамыту	3,6%
Қоғамдық келісімді және жалпыұлттық бірлікті нығайту	4,84%
Жетім балаларға, толық емес көп балалы отбасылардан шыққан балаларға көмек	1,68%
Тарихи-мәдени мұраны қорғау	1,77%
Қоршаған ортаны қорғау	3,41%
Өзге де әлеуметтік маңызы бар бағыттар бойынша жұмыс істейтін ҮЕҰ	19,78%

Сонымен бірге қолданыстағы саясаттың ішкі архитектурасында үш құрылымдық шектеу бар.

Біріншіден, мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс көбіне жобалық және қысқа циклді.

Екіншіден, гранттар айтарлықтай пайдалы болғанымен, олар ұйымның өзегін емес, жекелеген бастамаларын қаржыландырады.

Үшіншіден, сыйлықақы мен бір реттік марапаттар сектордың символдық танылуын күшейтеді, бірақ кадрлық тұрақтылық, офистік шығындар, аналитикалық қуат және институционалдық даму мәселесін шешпейді.

Қазақстан бойынша тағы бір маңызды көрсеткіш – тіркелген ұйымдар мен нақты белсенді ұйымдар арасындағы алшақтық. Бұл мәселе тек статистикалық емес, саяси сипатқа ие. Формалды тіркеу оңай болғанымен, ұйымның тұрақты командасы, сараптамалық қуаты, фандрайзинг тәжірибесі, дербес күн тәртібі және жергілікті қауымдастықпен жұмыс тетігі

болмаса, ол азаматтық қоғамды сапалық тұрғыдан күшейте алмайды. Сондықтан «елдегі ҮЕҰ саны қанша?» деген сұрақтан гөрі «қанша ҮЕҰ ұзақ мерзімді негізде қоғамдық мәселені шеше алады?» деген сұрақ анағұрлым маңызды.

Қазақстандағы қолдау саясатының тағы бір ерекшелігі – ҮЕҰ-дың кейбір мемлекеттік бағдарламалардағы үлесі әлі де төмен. Мысалы, Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің 2025 жылғы ақпараты бойынша, 2024 жылы субсидияланатын жұмыс орындарын ұйымдастыруға ҮЕҰ-ның қатысу үлесі 2,8% ғана болған, 66 мыңға жуық шарттың 1 817-сі ғана ҮЕҰ-мен жасалған. Бұл – ҮЕҰ әлеуеті мемлекеттік саясаттың бірқатар құралдарында әлі толық пайдаланылмай отырғанының белгісі. Яғни мәселе тек ҮЕҰ-ды қолдау емес, оларды салалық саясаттың кеңірек архитектурасына қалай ықпалдастыруда [12].

Бұл талдауды қысқа түрде төмендегі кесте жинақтайды.

3-кесте. Қазақстандағы ҮЕҰ-ды қолдаудың негізгі тетіктері және олардың шектеулері

Тетік	**Мазмұны**	**Артықшылығы**	**Негізгі шектеуі**
Мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс	Әлеуметтік жобалар мен қызметтерді қаржыландыру	Қысқа мерзімде нақты әлеуметтік нәтижеге шығарады	Жобалық тәуелділік тудырады, ұйымның негізгі миссиясын әлсіз қаржыландырады
Гранттық қаржыландыру	Басым бағыттар бойынша бастамаларды қолдау	Жаңа идеялар мен жергілікті жобаларды іске қосады	Көбіне қысқа мерзімді, тұрақты кадрлық базаны құрмайды
Сыйлықақы, марапат	Үздік тәжірибені ынталандыру	Қоғамдық мойындауды арттырады	Институционалдық тұрақтылыққа әсері шектеулі
Консультациялық алаңдар	Қоғамдық кеңестер, форумдар, диалог платформалары	Қатысу мәдениетін дамытады	Ұсыныстардың нақты шешімдерге айналу кепілдігі әлсіз

Кестедегі тұжырымдар Қазақстанның құқықтық базасына, ресми статистикасына және зерттеу материалдардағы диагностикалық талдауларға негізделген.

Демек, Қазақстандағы ҮЕҰ саясатының басты жетістігі – қолдау инфрақұрылымының бар болуы. Ал басты әлсіздігі – осы инфрақұрылымның ұйымдардың ұзақмерзімді институтқа айналуына жеткілікті жағдай жасамауы.

Маңғыстау облысы Қазақстандағы ҮЕҰ саясатын бағалау үшін үлгілік өңір. Өңір әкімдігі мен салалық құрылымдардың ресми мәліметтеріне сүйенсек, 2023 жылы облыста 781 ҮЕҰ тіркелген, олардың шамамен 120-сы белсенді жұмыс істеген. 2024 жылғы ақпанда жарияланған ақпаратта соңғы бес жылда өңірдегі ҮЕҰ саны 35%-ға өсіп, 800-ден асқан [13]. Бұл Маңғыстауда азаматтық сектордың сандық кеңеюі жүріп жатқанын көрсетеді. Бірақ дәл осы деректердің өзі белсенді ұйымдардың үлесі әлі де салыстырмалы түрде аз екенін көрсетеді: тіркелген ұйым көп, тұрақты жұмыс істейтін ұйым анағұрлым аз.

Өңірдің тағы бір ерекшелігі – гранттық қаржыландырудың республика көлемінде алғашқы өңір болып іске қосуында. Маңғыстау облысы әкімдігінің ресми дерегінде өңірде әлеуметтік маңызы жоғары жобаларды қаржыландыру көлемі соңғы бес жылмен салыстырғанда 43,6%-ға артқаны, 2022 жылы 47 әлеуметтік жобаға 406 млн теңге бөлінсе, 2023 жылы бұл көлем 602 млн теңгеге жеткені көрсетілген. Басқа бір ресми материалда 2023 жылы Маңғыстауда тоғыз әлеуметтік саладағы 30 ҮЕҰ-ға жалпы сомасы 330 млн теңгеге 43

грант берілгені нақтыланған. Бұл мәліметтер өңірде мемлекеттік қолдаудың көлемдік жағынан ұлғайғанын және гранттық механизмнің нақты жұмыс істегенін дәлелдейді [13].

2024 жылғы гранттық қаржыландыру 56 жобаны қамтып, жалпы көлемі 579,06 млн теңгені құраған. 2025 жылғы гранттық қаржыландыру 31 жобаны қамтып, жалпы көлемі 341,77 млн теңгені құраған. Яғни үш жылдық кесіндіде гранттық құрал өңірде маргиналды емес, елеулі саясат құралына айналған. Тиісті мәліметтер мемлекеттік сатып алу сайты негізінде талданып, жинақталды. Мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс бойынша да қызық динамика байқалады. 2023 жылғы өңірлік қосымшада 47 жоба, жоспарланған көлемі 352,28 млн теңге және шарттық сомасы 305,58 млн теңге көрсетілген. 2024 жылғы мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс мониторингінде 42 жоба, жоспарланған 373,47 млн теңге және шарттық 348,45 млн теңге тіркелген. Ал 2025 жылғы өңірлік мониторингтік мәліметте 92 жоба және шамамен 1,30 млрд теңге жоспарланған. Бұл жерде 2025 жылғы көлемнің күрт өсуі жай ғана қаржы өсімі емес, әлеуметтік қызметтер ауқымының көбеюін білдіруде. Бірақ осы өсімнің өзі бір сұрақты алға шығарады: қаржы мен жоба саны артқан сайын сектордың институционалдық сапасы да артып жатыр ма, әлде тек орындаушылық жүктеме көбейіп жатыр ма? Бұл сұраққа жауап беру үшін тек қаржы көлеміне емес, жобалардың құрылымына қарау керек. Тиісті талдау барысында жобалар білім, жастар саясаты, медиа, патриоттық тәрбие, әлеуметтік кәсіпкерлік, волонтерлік, отбасы құндылықтары, ерекше қажеттілігі бар балаларға қолдау, тіл саясаты және алдын алу сипатындағы әлеуметтік бағдарламаларды қамтиды. Демек, ҮЕҰ өңірде нақты әлеуметтік және қоғамдық функцияларды атқарып отыр. Бұл – қолдаудың тиімділігін көрсететін маңызды дәлел. Егер ҮЕҰ тек декларативті құрылымдар болса, мұндай салалық әртараптану болмас еді.

Сонымен қатар өңірлік талдау бір маңызды заңдылықты аңғартады: жобалардың едәуір бөлігі мемлекеттік басымдықтармен тікелей үйлескен бағыттарда шоғырланған. Бұл жаман құбылыс емес, бірақ оның қос қыры бар. Бір жағынан, мемлекет үшін бұл құрал нақты әлеуметтік міндеттерді жылдам орындауға көмектеседі. Ал екінші жағынан, ҮЕҰ-дың күн тәртібі әкімшілік сұранысқа шамадан тыс байланса, олардың дербес сараптамалық және қоғамдық бақылаушылық рөлі әлсіреуі мүмкін.

Өңірлік жағдайды ықшам түрде төмендегі кесте жинақтайды.

4-кесте. Маңғыстау облысындағы гранттар мен мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс динамикасы (авторлық жинақтау негізінде)

Жыл	Қолдау түрі	Жоба саны	Жалпы көлемі
2023	Гранттық қаржыландыру	43	330,47 млн тг
2023	Мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс	47	352,28 млн тг (жоспар), 305,58 млн тг (шарт)
2024	Гранттық қаржыландыру	56	579,06 млн тг
2024	Мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс	42	373,47 млн тг (жоспар), 348,45 млн тг (шарт)
2025	Гранттық қаржыландыру	31	341,77 млн тг (жоспар)
2025	Мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс мониторингі	92	1,30 млрд тг (жоспар)

Енді осы мәліметтерді қалай түсіндіруге болады? Талдау негізінде, Маңғыстаудағы саясаттың жетістігі – ҮЕҰ-ды символдық деңгейден нақты орындаушылық және серіктестік

деңгейге шығара бастауы. Бірақ дәл осы жерде саясаттың шегі де көрінеді. Егер ұйымдардың едәуір бөлігі жобадан жобаға өмір сүрсе, әкімшілік басымдықтарға қатты байланса және қаржы циклі қысқа болса, онда сандық өсім институционалдық жетілуге айналмайды. Өңірде 800-ден асатын ұйым тіркелгенімен, белсенді ұйымдардың шамамен 120 болуы осы айырманы ашып көрсетеді [8].

Сондықтан Маңғыстау облысы бойынша аралық қорытынды мынадай: қолдау көлемі бар, тетіктер жұмыс істейді, сектор белсенді; алайда дәл осы белсенділік әлі ұзақ мерзімді институционалдық тұрақтылыққа толық айнала қойған жоқ. Бұл – саясаттың келесі кезеңіне арналған басты сабақ.

Негізгі проблемалар: неге мәселе дәл қазір өткір. Бірінші проблема – жобалық тәуелділік. Қазақстандағы да, Маңғыстаудағы да ҮЕҰ саясаты көбіне нақты іс-шараны, форумды, тренингті, ұйымдастырушылық немесе қысқа мерзімді жобаны қаржыландыруға құрылған. Мұндай модель бастапқы өсу кезеңінде орынды: ол секторды іске қосады, бәсекені қалыптастырады, жаңа ұйымдарға мүмкіндік береді. Бірақ белгілі бір межеден кейін дәл осы модельдің өзі тежеушіге айналады. Өйткені ұйым тұрақты команда ұстай алмайды, стратегиялық жоспарлауға шыға алмайды, деректер жинау мен талдау мәдениетін жүйелей алмайды.

Екінші проблема – тіркелген және белсенді ұйымдардың арасындағы алшақтық. Ресми түрде Қазақстанда 23 335 ҮЕҰ тіркелгенімен, ҮЕҰ дерекқорына мәлімет тапсырған ұйымдар саны 5 191 болған. Маңғыстауда 780–800-ден аса ұйым тіркелгенімен, белсенділер саны шамамен 120 деңгейінде айтылып жүр. Бұл алшақтық секторда «қағаздағы ұйымдар» мен «шынайы жұмыс істейтін ұйымдар» арасындағы айырманы көрсетеді. Мұндай жағдайда мемлекеттік саясат сандық өсімді қолдап отырмын деп ойлауы мүмкін, бірақ іс жүзінде ресурстар белсенді және әлсіз ұйымдардың арасындағы құрылымдық айырманы қысқартпай қалуы ықтимал [6].

Үшінші проблема – шешім қабылдауға ықпалдың шектеулілігі. Қазақстанда қоғамдық кеңестер, азаматтық форумдар, консультативтік органдар бар. Бірақ мәселе олардың болуы емес, олардың ұсыныстарының мемлекеттік шешімге қалай айналатынында. Егер ҮЕҰ тек талқылау соңында пікір білдіріп, негізгі құжат пен бюджет параметрлері әлдеқашан айқындалып қойса, онда мұндай қатысу маңызды емес, рәсімдік сипатта қалады. Бұл жерде мен ҮЕҰ-дың орынсыз саясилануы керек деп отырған жоқпын. Менің айтпағым – әлеуметтік саясатты әзірлеудің ерте кезеңінде ҮЕҰ-дың дерегі, жергілікті білімі және нысаналы топтармен тікелей жұмысы ескерілмесе, мемлекеттік бағдарлама сапасы да шектеледі.

Төртінші проблема – шетелдік қаржыландыруға қатысты сезімталдық. Зерттеу барысында талдамалық құжаттарда Қазақстандағы ҮЕҰ-ды қолдайтын халықаралық донорлар қатарына USAID, ЕО бағдарламалары, Soros-Қазақстан қоры, Konrad Adenauer Stiftung, Friedrich Ebert Stiftung, EFCA, UNDP және GEF өз деңгейлерінде белсенді түрде жұмыстар жүргізеді. Бұлда маңызды, өйткені ол ҮЕҰ-дың тек мемлекеттік емес, аралас қаржыландыру экожүйесінде өмір сүретінін көрсетеді. Бірақ халықаралық қаржының болуы кейде саяси күдікке де ұшырайды. CIVICUS 2025 жылғы шолуда Қазақстанда шетелдік қаржыландыру алатын ҮЕҰ-ға қысымның жаңарғанын атап өтеді [9]. Сондықтан мемлекет үшін дұрыс жауап – сыртқы қаржыландырудан қорғану риторикасын күшейту емес, керісінше ашықтықты, есептілікті және ұлттық басымдықтармен үйлестірудің айқын стандарттарын қалыптастыру.

Бесінші проблема – азаматтық кеңістіктің жалпы сапасы. Бұл пунктті айналып өтуге болмайды. Егер азаматтық белсенділік тек ұйымдастырушылық жобалармен шектеліп, тәуелсіз пікір айту мен қоғамдық бақылау тәуекелі жоғары болса, онда ҮЕҰ секторы теңгерімсіз дамиды: әлеуметтік қызмет көрсететін ұйымдар күшейеді, ал сараптамалық,

құқықтық, мониторингтік бағыттар әлсірейді. UNDP мен CIVICUS материалдары азаматтық қоғамның дәл осы қысым мен шектеу контексінде жұмыс істейтінін көрсетеді [10]. Мұндай жағдайда мемлекеттік қолдаудың өзі бақылаудың жұмсақ тетігі ретінде қабылданып кетпеуі үшін ерекше мұқият дизайн қажет.

Осы бес мәселені қорыта келе, қазіргі модель қысқа және орта мерзімде әлеуметтік жобаларды іске асыруға жарамды, бірақ ұзақ мерзімде дербес, кәсіби және қоғам алдында есепті азаматтық сектор қалыптастыру үшін жеткіліксіз. Егер саясат өзгермесе, жағдай әлеуметтік немесе институционалдық дағдарысқа бірден әкелмеуі мүмкін, бірақ «өсіп жатқан, бірақ іші әлсіз сектор» феноменін күшейтеді. Оның салдары – өңірдегі белсенді ұйымдардың бір бөлігінің шаршауы, кәсіби кадрлардың тұрақтамауы және қоғамдық сұраныс пен мемлекеттік басымдықтардың арасында алшақтықтың ұлғаюы ықтимал.

Енді басты сұраққа келеміз: не істеу керек? Бұл мақала жай проблема қоюмен шектелмеуі тиіс. Негізгі тезис – Қазақстан, соның ішінде Маңғыстау облысы, ҮЕҰ-ды қолдау саясатын «жоба сатып алу» моделінен «институционалдық серіктестік» моделіне кезең-кезеңімен көшіруі керек. Бұл бір сәтте жасалмайды, бірақ нақты тетіктері бар.

Бірінші тетік – аралас қаржыландыру моделін енгізу. Мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс пен гранттар сақталуы керек, бірақ олардың ішіне ұйымның институционалдық компонентін қаржыландыру мүмкіндігін енгізу қажет. Мысалы, конкурс жеңімпазы тек іс-шара өткізу бюджетімен емес, аналитика, кадр даярлау, цифрлық жүйелеу, мониторинг және фандрайзинг дағдысын дамыту шығындарының белгілі бір үлесімен жұмыс істеуі тиіс. Бұл «әкімшілік шығындарды көбейту» емес, жобаның тұрақты нәтижесін қамтамасыз етудің шарты. Халықаралық тәжірибеде жобалық қаржыландырудан институционалдық қолдауға көшу соңғы жылдардың ортақ үрдісі ретінде аталып өтуде.

Екінші тетік – өңірлік деңгейде «белсенді ҮЕҰ-дың сараланған тізілімін» қалыптастыру. Мәселе барлық тіркелген ҮЕҰ-ды бір деңгейде қарауда. Бұл тиімсіз. Белсенділігі, есептілігі, мақсатты топпен жұмысы, жобаларды аяқтау сапасы және жергілікті қауымдастықпен байланысы дәлелденген ұйымдар үшін көпжылдық серіктестік элементтерін енгізуге болады. Мұндай тетік формалды ұйымдарды белсенді ұйымдармен теңестіру проблемасын азайтады. Алайда бұл жерде жабық клубқа айналдыру қаупі бар, сондықтан критерийлер толық ашық болуы және жыл сайын қайта бағаланып отыруы шарт.

Үшінші тетік – мемлекеттік әлеуметтік тапсырыстың бір бөлігін көпжылдық циклге көшіру. Әсіресе әлеуметтік қызмет, оңалту, инклюзия, жастармен тұрақты жұмыс, отбасы саясаты, лудоманияның алдын алу, менталдық денсаулық, гендерлік және отбасылық зорлықтың алдын алу сияқты салаларда бір жылдық жоба логикасы жиі жеткіліксіз. Маңғыстау өңірлік қосымшаларында дәл осындай тақырыптар кең таралған. Мұндай жобалардың табиғаты тұрақты жұмысты талап етеді. Сондықтан 2–3 жылдық келісімшарттық модель әлеуметтік әсерді айтарлықтай күшейтер еді.

Төртінші тетік – ҮЕҰ-дың саясатқа ықпал етуін ерте кезеңге көшіру. Қазір көп жағдайда ұйымдар дайындалған жобалар мен жария талқылау кезеңінде ғана қатысады. Оның орнына салалық басқармалар жанынан алдын ала консультациялық тректер қажет: мәселені айқындау, нысаналы топпен алдын ала жұмыс, жобалық тапсырманы әзірлеу және нәтиже индикаторын келісу кезеңінде ҮЕҰ сараптамасы қолданылуы тиіс. Бұл тәсіл Маңғыстау облысында әсіресе жастар, әлеуметтік кәсіпкерлік, ерекше қажеттілігі бар балалар, отбасылық-демографиялық мәселелер бағытында пайдалы болар еді.

Бесінші тетік – өңірлік азаматтық инфрақұрылымды күшейту. Маңғыстауда азаматтық орталықтың ашылуы және гранттық модульдердің іске қосылуы өңірде осы бағыттағы дайындық барын көрсетеді [14]. Бірақ мұндай орталықтар тек конкурс туралы хабар тарататын орын емес, сапалы жобалау, құқықтық сүйемелдеу, мониторинг мәдениеті,

деректермен жұмыс, коммуникация және фандрайзинг мектебі болуы қажет. Басқаша айтқанда, «өтінім жазуға көмектесу» деңгейінен «ұйымның даму траекториясын қалыптастыру» деңгейіне көшу керек.

Алтыншы тетік – ашықтық пен нәтижені бағалау стандарттарын жаңарту. Қазіргі есептілік көбіне іс-шара саны, қамту көлемі, фото-видео, ақпараттық материалдар сияқты шығу көрсеткіштеріне сүйенеді. Олар керек, бірақ жеткіліксіз. Бағалау жүйесіне нәтижелік және әсерлік индикаторларды көбірек енгізу керек: нысаналы топтың мінез-құлқы өзгерді ме, қызметтің қайталануы азайды ма, жергілікті деңгейде жаңа серіктестік туды ма, жоба аяқталғаннан кейін бастама сақталды ма? Бұл, әрине, әкімшілік жүктемені өсіреді. Бірақ дәл осы стандартсыз саясат «іс-шара өткізілді – есеп берілді» цикліне қамалып қалады.

Жетінші тетік – шетелдік және мемлекеттік қаржыландыру арасындағы қарама-қарсылықты жасанды ушықтырмау. Керісінше, олардың ашық координациясын күшейту қажет. Егер халықаралық донорлар белгілі бір салада пилоттық шешім, инновация немесе жаңа әдіс әкелсе, мемлекет оны қауіп ретінде емес, тексерілген жағдайда масштабтауға болатын тәжірибе ретінде қарауы керек. Бұл үшін грант алушы ұйымдардың қаржылық есептілігіне бірыңғай, бірақ шамадан тыс ауыр емес стандарт енгізу жеткілікті. Қысқаша айтқанда, сыртқы ресурсқа тыйым емес, айқын ереже мен мұқият бақылау қажет.

Сегізінші тетік – Маңғыстау облысы үшін арнайы өңірлік модель құру. Бұл өңірдің өзіндік ерекшелігі бар: бір жағынан урбанизация, мұнайлы экономика, жастар үлесінің жоғарылығы, әлеуметтік тәуекелдер мен көші-қон қысымы бар; екінші жағынан азаматтық белсенділік пен жергілікті бастамалар да айқын көрінеді. Сондықтан ҮЕҰ-ды қолдау саясаты мұнда стандартты республикалық кестеден бөлек, өңірлік қажеттілікке негізделуі тиіс. Меніңше, Маңғыстау үшін басым бес трек айқын: жастарды әлеуметтендіру, отбасы және менталдық денсаулық, инклюзия және арнайы әлеуметтік қызметтер, әлеуметтік кәсіпкерлік, қоғамдық коммуникация мен медиа сауат.

Тоғызыншы тетік – белсенді ҮЕҰ-ды тек орындаушы емес, бірлескен бағалаушы ретінде тану. Қазір мемлекет ҮЕҰ-ды көбіне тапсырыс алушы ретінде көреді. Бірақ сектордың жетілген бөлігі бағдарламалардың тәуелсіз кері байланыс операторы бола алады. Әсіресе Маңғыстауда белсенді 120 шақты ұйым бар деп көрсетілетінін ескерсек, олардың ішінен жобалық тәжірибесі мол ұйымдарды мониторинг, әлеуметтік аудит және нысаналы топтың шынайы пікірін жинау процесіне тарту орынды. Сонда ҮЕҰ мемлекеттен қаражат алып қана қоймай, саясат сапасын түзетуге де ықпал етеді.

Оныншы тетік – кадрлық тұрақтылыққа бағытталған шағын, бірақ жүйелі шешімдер. ҮЕҰ-дағы ең әлсіз буынның бірі – кәсіби кадрдың тұрақтамауы. Сондықтан өңірлік гранттардың белгілі бір бөлігін жобалық менеджерлерді оқытуға, деректер талдаушысы мен коммуникация мамандарын даярлауға, жас көшбасшыларды тағылымдамадан өткізуге, ұйымішілік цифрлық жүйелерді енгізуге бағыттау қажет. Маңғыстаудағы кейбір гранттық жобаларда көшбасшыларды оқыту, тағылымдама, брендбук және сарапшылық сүйемелдеу элементтері көрінеді; бұл тәжірибені оқшау жоба ретінде емес, сектор саясатының тұрақты компонентіне айналдырған жөн.

Жүргізілген талдау ҮЕҰ-ды қолдау бойынша мемлекеттік саясат Қазақстанда институционалдық деңгейде қалыптасқанын, ал Маңғыстау облысында оның нақты мазмұн алғанын көрсетті. Өңірде гранттық қаржыландыру мен мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс көлемі өскен, ҮЕҰ саны артқан, азаматтық орталықтар мен жобалық бастамалар дамыған. Бұл – мемлекеттің азаматтық секторды елемей отырмағанын дәлелдейтін маңызды дерек.

Алайда осы жетістіктерге қарамастан, қазіргі модельдің сапалық шектеулері айқын. Біріншіден, саясат жобалық қаржыландыруға тым тәуелді. Екіншіден, тіркелген ұйымдар саны мен шынайы белсенді ұйымдар арасында алшақтық бар. Үшіншіден, ҮЕҰ-дың шешім

қабылдау үдерісіне ықпалы әлі де шектеулі. Төртіншіден, азаматтық кеңістіктің жалпы жағдайы мен шетелдік қаржыландыруға қатысты сезімталдық сектордың дербестігіне әсер етеді. Сондықтан мәселе «ҮЕҰ-ды қолдаймыз ба, жоқ па?» деген таңдауда емес; мәселе «қандай сапада қолдаймыз?» деген сұрақта жатыр.

Осы мақаладағы қорытынды анық: ҮЕҰ-ды қолдау саясатының келесі кезеңі жобалардың санын арттырумен емес, сектордың институционалдық өміршеңдігін күшейтумен өлшенуі керек. Мемлекет ҮЕҰ-ды тек әлеуметтік тапсырманы орындаушы ретінде қарастырудан бас тартып, оларды жергілікті білімнің, қоғамдық кері байланыстың және саясат сапасын жақсартатын сараптаманың көзі ретінде тануы тиіс. Маңғыстау облысы бұл өтудің бастауына дайын өңір: мұнда сандық база да, белсенді тәжірибе де, жобалық энергия да бар. Енді сол энергияны қысқа циклді конкурстармен ғана емес, ұзақмерзімді институционалдық саясатпен бекіту қажет.

Егер осы бағыт таңдалса, ҮЕҰ-ды қолдау мемлекет үшін қосымша шығын емес, әлеуметтік тұрақтылыққа, шешім сапасына және қоғамдық сенімге салынған инвестицияға айналады. Ал егер қазіргі модель өзгеріссіз қалса, сектор өсіп келе жатқанымен, оның сапалық тереңдеуі шектеулі болады. Сондықтан ҮЕҰ-ды қолдау саясатын жетілдіру – тар ведомстволық міндет емес, Қазақстандағы мемлекеттік басқаруды жаңғыртудың маңызды бөлігі.

Әдебиеттер:

1. OECD - Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымы. https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en/full-report/protection-and-promotion-of-civic-space_61c25f94.html
2. Хамза Ұ. М. Мемлекет пен азаматтық қоғамның институционалдық қарым-қатынасы. European Research Materials. 2024. № 6. (Қоғам мен мемлекеттің өзара әрекеттестігі, Қазақстан контексті).
3. «Қазақстан Республикасында азаматтық қоғамды дамытудың 2025 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы» Қазақстан Республикасының Президенті Жарлығының жобасы туралы. ҚР Үкіметінің 2020 жылғы 2 маусымдағы № 341 қаулысы.
4. "Коммерциялық емес ұйымдар туралы" 2001 жылғы 16 қаңтардағы ҚР Заңы.
5. "Қазақстан Республикасындағы үкіметтік емес ұйымдарға мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс, гранттар мен сыйлықтар туралы" 2005 жылғы 12 сәуірдегі ҚР Заңы.
6. ҚР Мәдениет және ақпарат министрлігінің Азаматтық қоғам істері комитетінің ресми сайты. https://www.gov.kz/memleket/entities/akk/activities/142?lang=kk
7. Азаматтық қоғам: уәкілетті органның ресми статистикалық ақпараты. Қазақстан Республикасы Мәдениет және ақпарат министрлігінің интернет-ресурсы. file:///C:/Users/user/Downloads/_gluster_2026_2_5_c340265f697de80334c301bc16dc848c_original.282301.pdf
8. Маңғыстау облысының әкімдігі https://www.gov.kz/memleket/entities/mangystau/press/news/details/715753
9. Қазақстан бойынша азаматтық кеңістікке қатысты бет https://monitor.civicus.org/country/kazakhstan/?utm_source
10. Жаһандық есеп, онда Қазақстан да қамтылған https://monitor.civicus.org/globalfindings_2025/?utm_source
11. Қазақстан бойынша тәуелсіз бағалау. Independent Country Programme Evaluation: Kazakhstan. https://www.undp.org/evaluation/publications/icpe-kazakhstan?utm_source

12. С. Жақыпова ҮЕҰ өкілдерімен әлеуметтік-еңбек саласын дамыту мәселелері. ҚР Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің ресми ақпараты. https://www.gov.kz/memleket/entities/enbek/press/news/details/1083546
13. Маңғыстау облысының Ақпарат және қоғамдық даму басқармасы https://www.gov.kz/memleket/entities/mangystau-uvp/press/news/details/514107
14. Маңғыстауда үкіметтік емес ұйымдарды қолдау мақсатында «Азаматтық орталық» ашылды. Маңғыстау облысының әкімдігінің ресми сайты https://www.gov.kz/memleket/entities/mangystau/press/news/details/435722?utm_source

УДК 331.5:338.124.4(574)

АНАЛИЗ ДИНАМИКИ ЗАНЯТОСТИ И БЕЗРАБОТИЦЫ В КАЗАХСТАНЕ В ПЕРИОД КРИЗИСОВ И ПОСТКРИЗИСНОГО ВОССТАНОВЛЕНИЯ

Нурмаганбетова М.Т. докторант
Университет «Туран»
г. Алматы, Казахстан
e-mail: m.nurmagambetova@turan-edu.kz

Аннотация. Статья посвящена анализу динамики занятости и безработицы в Республике Казахстан в периоды экономических кризисов и посткризисного восстановления. Актуальность исследования обусловлена высокой чувствительностью рынка труда к макроэкономическим шокам, включая глобальные кризисы и пандемийные ограничения, а также необходимостью выработки эффективной государственной политики занятости. Методологическую основу исследования составляют статистические данные Бюро национальной статистики Республики Казахстан, а также сравнительный и структурно-динамический анализ показателей рынка труда. Установлено, что в кризисные периоды наблюдается рост безработицы и снижение темпов прироста занятости, однако в посткризисный период рынок труда Казахстана демонстрирует относительную устойчивость и постепенное восстановление.

Ключевые слова: посткризисное восстановление; динамика занятости; молодежная безработица; структура занятости; государственная политика занятости.

Рынок труда является ключевым элементом социально-экономической системы и одним из наиболее чувствительных индикаторов кризисных и посткризисных изменений. Динамика занятости и уровня безработицы отражает не только социальное благополучие населения, но и закономерности циклического развития экономики. Для Казахстана данная взаимосвязь проявляется особенно отчетливо. Пандемия COVID-19 в 2020 году привела к росту безработицы и нарушению устойчивых трудовых связей, после чего в последующие годы начался постепенный процесс восстановления рынка труда. вместе с тем анализ динамики занятости и безработицы не может ограничиваться формальной интерпретацией статистических показателей. Относительная стабильность официальных индикаторов нередко сопровождается углублением структурных и территориальных диспропорций, которые не находят прямого отражения в уровне безработицы. В этой связи возникает методологически значимый вопрос о том, в какой мере стабильность показателей рынка труда в 2019-2025 гг. отражает его реальную устойчивость. Одновременно требует оценки роль адаптивных механизмов экономики, связанных с изменением структуры занятости,

ростом экономической неактивности населения и перераспределением трудовых рисков между социальными и территориальными группами.

В рамках настоящего параграфа устойчивость рынка труда трактуется не только как сохранение количественных показателей занятости, но и как способность экономики поддерживать качество рабочих мест.

Под качеством занятости понимаются формальная вовлечённость населения, уровень доходов и производительности труда, тогда как адаптация может реализовываться за счёт неполной занятости и выхода части населения из рабочей силы.

Для аналитического исследования выбран период 2019-2025 гг., охватывающий докризисный этап, фазу кризисных шоков и последующий восстановительный период. Он включает докризисный 2019 год, кризисный 2020 год, этап адаптации и восстановления в 2021-2024 гг., а также предварительную оценку показателей за 2025 год. Выбранный временной интервал позволяет выявить не только краткосрочные колебания рынка труда, но и более устойчивые тенденции его трансформации. Данные тенденции сопоставляются с фазами экономических циклов, что дополняется использованием «длинных волн» Н.Д. Кондратьева [1].

Эмпирическая база анализа сформирована на основе официальных статистических данных, отражающих количественные изменения в сфере занятости и безработицы. В качестве ключевых индикаторов используются показатели численности рабочей силы, занятого и безработного населения, а также структура наёмной и самостоятельной занятости (таблица 1).

Выбор данных показателей обусловлен их высокой информативностью для оценки реакции рынка труда на кризисные шоки. Рабочая сила характеризует потенциал трудового участия населения, численность занятых отражает фактическую вовлечённость в экономику, а уровень безработицы выступает обобщённым индикатором эффективности антикризисной политики государства. Дополнительно анализируется динамика численности лиц, не входящих в состав рабочей силы, как показатель скрытых механизмов адаптации рынка труда.

Таблица 1 – Индикаторы рынка труда в Казахстане за 2019-2025гг.

№	Показатели	Года							Отклонение 2025г. к, %	
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025*	2019	2024
1.	Рабочая сила (в возрасте 15 лет и старше), тыс. чел.	9221,5	9180,8	9256,8	9429,8	9534,1	9664,0	9749,2	105,7	100,9
2.	Занятое население, тыс. чел. Из них:	8780,8	8732,0	8807,1	8971,5	9081,9	9214,2	9300,4	105,9	100,9
3.	Наемные работники, тыс. чел.	6681,6	6686,6	6710,2	6847,3	6893,4	7015,1	7139,3	106,9	101,8
4.	Самостоятельно занятые работники, тыс. чел.	2099,2	2045,4	2094,9	2124,2	2188,5	2199,1	2161,1	102,9	98,3
5.	Безработное население, тыс.	440,7	448,8	449,6	458,3	452,2	449,8	448,8	101,8	99,8

	чел.									
6.	Уровень безработицы, %	4,8	4,9	4,9	4,9	4,7	4,7	4,6	95,8	97,8
7.	Уровень молодежной безработицы (в возрасте 15-34 лет)	3,7	3,8	3,8	3,8	3,5	3,1	3,1	83,8	100
8.	Лица, не входящие в состав рабочей силы (в возрасте 15 лет и старше), тыс. чел.	3934,0	4076,8	4093,3	4301,4	4393,5	4512,8	4649,1	118,2	103,0
*Предварительные данные за 2 квартал 2025 года										
Примечание – Составлено автором по источнику [ ]										

Данные таблице 1, позволяют выявить ключевые тенденции развития рынка труда Казахстана за 2019-2025 гг. При этом основное внимание в интерпретации следует уделять периоду 2019-2024 гг., поскольку показатели за 2025 год носят предварительный характер и основаны на данных II квартал.

Численность рабочей силы в возрасте 15 лет и старше демонстрирует устойчивую положительную динамику. За период 2019-2024 гг. показатель увеличился с 9221,5 тыс. до 9664,0 тыс. человек. Предварительные данные за 2025 год указывают на сохранение данного тренда. Рост рабочей силы обусловлен демографическими факторами и расширением трудового участия населения.

Численность занятых также характеризуется поступательным ростом после кризисного снижения 2020 года. В 2021-2024 гг. наблюдалось устойчивое восстановление занятости, что свидетельствует об адаптации экономики к посткризисным условиям. Показатели за 2025 год подтверждают продолжение данной динамики, не изменяя её направленности. При этом выявленный рост занятости не следует отождествлять с устойчивостью рынка труда в экономическом смысле. В условиях кризисных циклов устойчивость предполагает сохранение качественных характеристик занятости. К ним относятся формальная вовлечённость, уровень доходов и производительность труда. Адаптация же часто реализуется за счёт структурных сдвигов, расширения неполной занятости и вывода части населения за пределы рабочей силы.

Структура занятости характеризуется доминированием наёмного труда.

В 2019-2024 гг. численность наёмных работников увеличивалась более высокими темпами, чем самозанятость. Предварительные данные за 2025 год свидетельствуют о сохранении тенденции формализации занятости. В то же время доля самостоятельно занятых остаётся значительной, что указывает на неоднородность рынка труда.

Численность безработных в течение анализируемого периода оставалась относительно стабильной. Незначительный рост в 2020-2021 гг. был связан с последствиями пандемии COVID-19. В последующие годы показатель стабилизировался, что отражает адаптивные возможности рынка труда. Однако стабильность безработицы не исключает наличия скрытых форм напряжённости.

Особое внимание заслуживает динамика численности лиц, не входящих в состав рабочей силы. В 2019-2024 гг. данный показатель увеличивался ускоренными темпами. Предварительные данные за 2025 год подтверждают сохранение этой тенденции. Рост

экономической неактивности указывает на перераспределение кризисного давления за пределы официального рынка труда.

Таким образом, анализ таблицы 1 показывает, что в 2019-2025 гг. рынок труда Казахстана демонстрировал адаптивно-компенсаторную модель функционирования. Количественная стабильность безработицы и рост занятости сочетались с расширением экономической неактивности населения. Это свидетельствует о наличии скрытых уязвимостей, которые не отражаются в агрегированных показателях, но имеют значение для оценки устойчивости рынка труда.

Для наглядности динамика наёмных и самозанятых работников представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Динамика наёмных и самозанятых работников в Казахстане, 2019-2025 гг. (в тыс. человек и % от занятых)

Примечание – составлено автором

Из рисунка 1 видно, что численность наёмных работников в Казахстане увеличилась с 6681,6 тыс. человек (76,1%) в 2019 г. до 7139,3 тыс. человек (76,8%) в 2025 г., при этом показатели за 2025 год носят предварительный характер. Численность самозанятых в целом демонстрировала относительную стабилизацию, тогда как их удельный вес в общей занятости снизился с 23,9% до 23,2%.Указанная динамика указывает на формирование тенденции к формализации занятости, сложившейся в 2019-2024 гг. и подтверждаемой предварительными оценками за 2025 год, что может быть связано с реализацией мер государственной политики по снижению доли неформальной занятости и поддержке формального сектора экономики. Численность безработных на протяжении рассматриваемого периода оставалась относительно стабильной. В 2019 г. она составила 440,7 тыс. человек, а в 2020–2021 гг. наблюдался умеренный рост до 448–449 тыс. человек, обусловленный последствиями пандемии COVID-19.Начиная с 2022 года показатель стабилизировался на уровне около 450 тыс. человек, что отражает адаптивные возможности рынка труда в условиях кризисных воздействий и позволяет говорить о положительном эффекте реализованных мер государственной поддержки в посткризисный период. Уровень безработицы в Казахстане в 2019–2025 гг. характеризовался относительной стабильностью и удерживался в диапазоне 4,6–4,9%.Незначительное повышение в кризисном 2020 г. сменилось постепенной стабилизацией, и по предварительным данным за 2025 год уровень безработицы снизился до 4,6%.При этом данный показатель следует рассматривать преимущественно как количественный индикатор, не отражающий в полной мере структурные изменения и скрытые формы напряжённости на рынке труда.

В условиях кризисных циклов уровень безработицы выполняет роль важного социального маркера, отражающего общее состояние рынка труда.Относительная

стабильность данного показателя свидетельствует о способности экономики адаптироваться к внешним и внутренним шокам, однако не исключает наличия скрытых уязвимостей, связанных с качеством и формами занятости.

Молодёжная безработица в возрастной группе 15–34 лет на протяжении всего периода оставалась ниже общего уровня, повторяя при этом его основную траекторию.В 2019–2022 гг. показатель удерживался на уровне 3,7–3,8%, а начиная с 2023 года наблюдалось его снижение до 3,1% в 2024–2025 гг.Это позволяет предположить, что молодёжь в целом демонстрировала более высокую адаптивность на рынке труда, что может быть связано с реализацией целевых программ содействия занятости выпускников, а также с расширением занятости в сфере цифровых и сервисных профессий.

Для наглядности динамика общей и молодежной безработицы представлена на рисунке 2.



Рисунок 2–Динамика уровня общей и молодежной безработицы в Казахстане, 2019–2025 гг., %. Примечание – составлено автором

Из рисунка 2 видно, что динамика общей и молодежной безработицы имеет схожую траекторию, включающую рост в 2020 г., связанный с пандемией COVID-19, и последующее снижение в посткризисный период.При этом уровень молодежной безработицы на протяжении всего периода оставался на 1–1,5 п.п. ниже общего, что указывает на более высокую адаптивность молодежи к изменениям на рынке труда и может быть связано с действием институциональных механизмов поддержки.

Численность лиц, не входящих в состав рабочей силы в возрасте 15 лет и старше, в 2019–2025 гг. увеличилась с 3934,0 тыс. человек до 4649,1 тыс. человек, при этом показатели за 2025 год носят предварительный характер.Наиболее выраженный прирост пришёлся на 2020–2022 гг., что во многом обусловлено последствиями пандемии COVID-19 и временным снижением вовлечённости населения в трудовую деятельность.В последующие годы рост численности экономически неактивного населения сохранялся, отражая как демографические процессы, включая увеличение числа студентов и пенсионеров, так и социальные факторы, связанные с добровенным выходом части населения из формального рынка труда.

Для наглядного представления динамика численности лиц, не входящих в состав рабочей силы, приведена на рисунке 3.

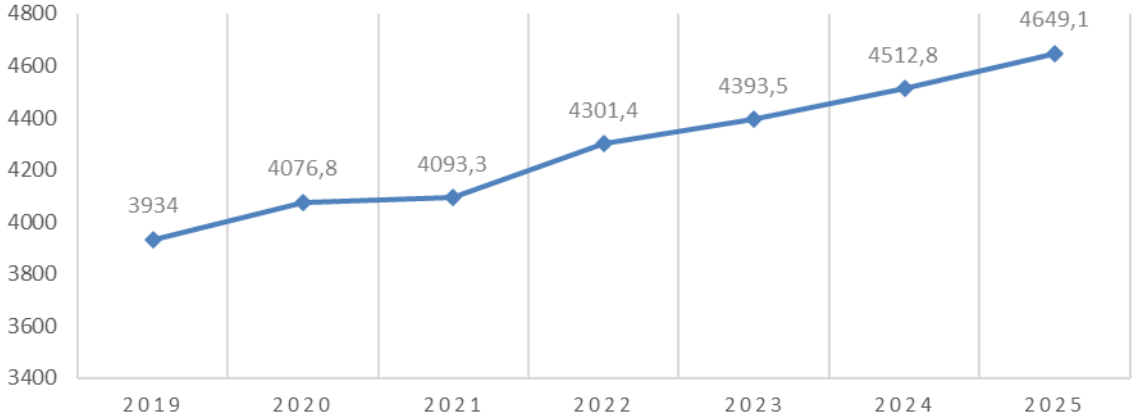


Рисунок 3 – Динамика численности лиц, не входящих в состав рабочей силы, 2019-2025 гг., тыс. чел.

Примечание – составлено автором

Из рисунка 3 видно, что рост численности лиц, не входящих в состав рабочей силы, носит устойчивый характер: совокупный прирост за 2019–2025 гг. составил около 18%, при этом данные за 2025 год имеют предварительный характер. Характерной особенностью анализируемого периода является усиление данного тренда в 2020–2021 гг., что во многом связано с кризисными явлениями, вызванными пандемией COVID-19.В указанный период значительная часть населения формально вышла из состава рабочей силы, однако фактически сохраняла связь с рынком труда через поиск непостоянных доходов или эпизодическую занятость.

Рост численности лиц, не входящих в состав рабочей силы, на фоне относительной стабильности уровня безработицы указывает на наличие скрытых механизмов адаптации рынка труда к кризисным шокам.Часть населения временно утрачивает устойчивую связь с формальным рынком труда, переходя в состояние экономической неактивности, что снижает давление на официальный показатель безработицы.Вместе с тем данная форма адаптации сопровождается накоплением долгосрочных рисков, включая утрату профессиональных навыков, снижение доходного потенциала и рост социальной уязвимости отдельных групп населения. В этой связи увеличение масштабов экономической неактивности целесообразно рассматривать не как нейтральный демографический процесс, а как индикатор скрытого кризисного давления на рынок труда.

Таким образом, анализ ключевых индикаторов рынка труда Казахстана позволяет зафиксировать не только количественные изменения в занятости и безработице, но и проявление скрытых уязвимостей в периоды кризисных потрясений. В то же время агрегированные показатели не отражают структурных особенностей рынка труда и различий внутри отдельных социально-демографических групп населения. Формальная стабильность рынка труда во многом обеспечивается за счёт адаптивных механизмов. К ним относятся рост экономической неактивности, перераспределение занятости между секторами и смещение трудовых рисков в скрытые формы нестабильной занятости. При этом агрегированные показатели не отражают территориальных различий в реакции рынка труда на кризисные шоки.

В этой связи для более точной оценки устойчивости рынка труда необходим анализ региональной дифференциации занятости и безработицы.

Литература:

1. Министерство труда и социальной защиты населения Республики Казахстан Государственные программы развития рынка труда и занятости [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.gov.kz
2. International Labour Organization World Employment and Social Outlook: Trends 2023. – Geneva: ILO, 2023.
3. World BankKazakhstan Economic Update: Navigating Uncertainty and Recovery. – Washington, DC: World Bank, 2024.
4. OECD Employment Outlook 2023. – Paris: OECD Publishing, 2023.
5. Ivanov V., Kim E. Labour Market Adjustment in Post-Soviet Economies // Economic Systems. – 2022. – Vol. 46, № 2.
6. Sarsembayev B., Kenzhegaliyeva A. Employment Dynamics in Kazakhstan: Structural Shifts and Challenges // Central Asian Economic Review. – 2023. – № 4.
7. Nurpeisova G.Youth Employment Trends in Kazakhstan under Digital Transformation // Journal of Asian Economics. – 2024. – Vol. 85.

ӘОЖ: 343.9:364.63

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ ТҰРМЫСТЫҚ ЗОРЛЫҚ-ЗОМБЫЛЫҚ: ҚҰҚЫҚТЫҚ ЖӘНЕ ӘЛЕУМЕТТІК МӘСЕЛЕЛЕРІ

Куатбек Г.К.
Батыс Қазақстан инновациялық-технологиялық университеті, Салалық технологиялар институты
Орал, Қазақстан
e-mail: kuatbek_gulnar@mail.ru

Аннотация. Бұл мақалада Қазақстан Республикасындағы тұрмыстық зорлық-зомбылық мәселесінің әлеуметтік және құқықтық аспектілері қарастырылады. Отбасындағы зорлық-зомбылықтың негізгі түрлері, пайда болу себептері, қоғамға тигізетін зардаптары және оны алдын алу жолдары талданады. Сонымен қатар Қазақстан Республикасында тұрмыстық зорлық-зомбылықтың алдын алуға бағытталған заңнамалық актілер мен мемлекеттік саясаттың негізгі бағыттары қарастырылады. Тұрмыстық зорлық-зомбылық – қоғамдағы маңызды әлеуметтік мәселелердің бірі болып табылады, себебі ол жеке тұлғаның құқықтары мен бостандықтарына тікелей қауіп төндіреді. Мақалада тұрмыстық зорлық-зомбылықтың алдын алу тетіктерін жетілдіру, құқық қорғау органдары мен әлеуметтік қызметтердің рөлін күшейту, сондай-ақ қоғамда құқықтық мәдениетті қалыптастыру мәселелері қарастырылады. Зерттеу нәтижесінде тұрмыстық зорлық-зомбылықты төмендету үшін құқықтық, әлеуметтік және профилактикалық шараларды кешенді түрде жүзеге асыру қажеттілігі анықталды.

Түйін сөздер: тұрмыстық зорлық-зомбылық, отбасы, құқықтық қорғау, әлеуметтік саясат, құқық қорғау органдары, гендерлік теңдік, профилактика, Қазақстан Республикасы.

Қазіргі қоғамдағы өзекті әлеуметтік мәселелердің бірі – тұрмыстық зорлық-зомбылық. Бұл құбылыс отбасы мүшелерінің бір-біріне күш қолдануы, психологиялық қысым көрсетуі немесе экономикалық тәуелділік арқылы ықпал етуі сияқты әрекеттерден көрінеді.

Тұрмыстық зорлық-зомбылық адамның негізгі құқықтары мен бостандықтарын бұзатын қауіпті әлеуметтік құбылыс болып табылады.

Қазақстан Республикасында тұрмыстық зорлық-зомбылық мәселесіне ерекше назар аударылып келеді. Осы бағытта 2009 жылы «Тұрмыстық зорлық-зомбылық профилактикасы туралы» заң қабылданды, ол отбасылық қатынастар саласындағы құқық бұзушылықтардың алдын алуға бағытталған. Қазақстан Республикасының «Тұрмыстық зорлық-зомбылық профилактикасы туралы» заңы отбасындағы зорлық-зомбылықтың алдын алу, жәбірленушілерді қорғау және құқық бұзушыларға қатысты шараларды реттейді.Сонымен қатар соңғы жылдары тұрмыстық зорлық-зомбылық үшін жауапкершілікті күшейтуге бағытталған заңнамалық өзгерістер енгізіліп, құқық қорғау органдарының құзыреті кеңейтілді. Тұрмыстық зорлық-зомбылықтың алдын алу тек құқықтық шаралармен шектелмейді. Бұл мәселені шешу үшін әлеуметтік, психологиялық және тәрбиелік шараларды да қатар жүргізу қажет.[1]

Тұрмыстық зорлық-зомбылық қазіргі қоғамдағы адам құқықтарын қорғау саласындағы маңызды әлеуметтік-құқықтық проблемалардың бірі болып табылады. Бұл құбылыс тек отбасы ішіндегі қақтығыс ретінде ғана емес, сонымен қатар қоғамның тұрақтылығына, әлеуметтік қауіпсіздікке және азаматтардың құқықтары мен бостандықтарына тікелей әсер ететін күрделі әлеуметтік құбылыс ретінде қарастырылады. Қазақстанда соңғы жылдары тұрмыстық зорлық-зомбылық мәселесіне ерекше назар аударылып, оны алдын алу мен құқықтық реттеу бағытында бірқатар реформалар жүргізілуде. [2]

Тұрмыстық зорлық-зомбылық деп отбасы мүшелерінің бір-біріне қатысты физикалық, психологиялық, экономикалық немесе сексуалдық қысым көрсету әрекеттері түсініледі. Бұл әрекеттер көбіне әйелдер мен балаларға қарсы бағытталып, олардың денсаулығына, психологиялық жағдайына және әлеуметтік мәртебесіне елеулі зиян келтіреді.

Халықаралық ұйымдардың бағалауы бойынша, көптеген елдерде әйелдердің едәуір бөлігі өмірінде кемінде бір рет тұрмыстық зорлық-зомбылықтың құрбаны болған. Қазақстан да бұл мәселені толық еңсерген елдердің қатарына жатпайды, сондықтан оның құқықтық және әлеуметтік аспектілерін зерттеу өзекті болып қала береді. [3]

Қазақстандағы тұрмыстық зорлық-зомбылықтың статистикалық көрінісі

Қазақстандағы ресми статистика тұрмыстық зорлық-зомбылық мәселесінің қоғам үшін маңызды екенін көрсетеді. Ішкі істер органдарының мәліметтері бойынша, соңғы жылдары полицияға тұрмыстық жанжалдарға байланысты түсетін шағымдар саны айтарлықтай жоғары деңгейде сақталып отыр.

Мысалы, полицияға түскен тұрмыстық зорлық-зомбылық туралы хабарламалар саны мынадай динамиканы көрсетеді:

- 2020 жылы – 179 096 хабарлама
- 2021 жылы – 155 177 хабарлама
- 2022 жылы – 115 526 хабарлама
- 2023 жылы – 99 026 хабарлама

– 2024 жылдың алғашқы төрт айында – 28 189 хабарлама түскен. Бұл көрсеткіштер жыл сайын белгілі бір төмендеу тенденциясын көрсеткенімен, мәселенің толық шешілмегенін аңғартады. Сонымен қатар, 2024 жылы ғана полиция органдарына тұрмыстық зорлық-зомбылық фактілері бойынша 100 мыңға жуық хабарлама түскен және құқық қорғау органдары 72 мың қорғау нұсқамасын шығарған.

Отбасылық-тұрмыстық саладағы ауыр қылмыстар да қоғам үшін үлкен қауіп төндіреді. Мысалы, 2023 жылы осы санаттағы қылмыстардың саны 923-ке жетіп, нәтижесінде 108 адам қаза тапқан, бұл жалпы кісі өлтіру фактілерінің шамамен 23%-ын құрайды.

Зерттеулер көрсеткендей, 2018–2022 жылдар аралығында тұрмыстық зорлық-зомбылық салдарынан 869 адам қаза тапқан. Кейбір халықаралық сарапшылардың бағалауынша, жыл сайын шамамен 400 әйел өз серіктесінің немесе күйеуінің қолынан қаза табады. [4]

Құқықтық реттеу мәселелері

Қазақстанда тұрмыстық зорлық-зомбылықпен күрес бірнеше нормативтік-құқықтық актілер арқылы жүзеге асырылады. Негізгі құқықтық база ретінде:

- «Тұрмыстық зорлық-зомбылықтың алдын алу туралы» заң
- Қазақстан Республикасының Қылмыстық кодексі
- Әкімшілік құқық бұзушылық туралы кодексі қолданылады.

Мемлекет тарапынан агрессорларды бақылау және жәбірленушілерді қорғау мақсатында арнайы қорғау нұсқамалары (защитные предписания) енгізілген. Мысалы, соңғы жылдары құқық қорғау органдары тұрмыстық зорлық-зомбылық жасаған тұлғаларға қатысты ондаған мың қорғау нұсқамасын шығарып отыр.Сонымен қатар, тәуекелді бағалау үшін халықаралық тәжірибеде қолданылатын ODARA сияқты әдістемелер енгізіліп, құқық бұзушылықтың қайталану ықтималдығы анықтала бастады. [5]

Алайда заңнамалық механизмдердің болғанына қарамастан, бірқатар проблемалар сақталып отыр. Сарапшылардың пікірінше, тұрмыстық зорлық-зомбылық фактілерінің едәуір бөлігі ресми тіркелмейді, өйткені көптеген жәбірленушілер полицияға арыз жазудан бас тартады. Кейбір мәліметтер бойынша, зардап шеккен әйелдердің 60%-дан астамы ресми шағым түсірмейді**.**

Әлеуметтік факторлар және тұрмыстық зорлық-зомбылықтың себептеріне нақтырақ тоқталатын болсақ: Тұрмыстық зорлық-зомбылықтың пайда болуына әсер ететін факторлар көпқырлы және күрделі. Ғалымдар бұл құбылысты түсіндіруде әлеуметтік-экономикалық, мәдени және психологиялық факторларды атап көрсетеді.

Негізгі себептердің қатарында:

1. Патриархалдық мәдениет пен гендерлік теңсіздік
Кейбір отбасыларда ер адамның үстемдігін қалыпты құбылыс ретінде қабылдау зорлық-зомбылықтың жасырын түрде сақталуына ықпал етеді.
2. Экономикалық тәуелділік
Әйелдердің материалдық тәуелділігі олардың агрессордан кетуіне немесе құқық қорғау органдарына жүгінуіне кедергі келтіреді.
3. Алкоголь және психоактивті заттарды пайдалану
Көптеген зерттеулер тұрмыстық жанжалдардың бір бөлігі алкогольдік мас күйде жасалатынын көрсетеді.

Психологиялық факторларға мыналар жатады: Агрессия, стресс, жұмыссыздық немесе әлеуметтік тұрақсыздық сияқты факторлар да отбасылық қақтығыстардың күшеюіне әсер етеді. Қазақстанда тұрмыстық зорлық-зомбылыққа байланысты қоғамда үлкен резонанс тудырған бірнеше оқиға тіркелген. Мұндай жағдайлар бұл мәселенің тек статистикалық көрсеткіш емес, нақты адамдардың өміріне әсер ететін әлеуметтік трагедия екенін дәлелдейді. [6]

Сонымен қатар, мемлекеттік органдар мен үкіметтік емес ұйымдар зардап шеккен адамдарға көмек көрсету мақсатында дағдарыс орталықтарын дамытуда. Қазіргі уақытта елде ондаған дағдарыс орталықтары жұмыс істейді және жыл сайын мыңдаған әйел мен бала осындай орталықтарға жүгінеді. Мысалы, 2024 жылы ғана дағдарыс орталықтарына 5,5 мың әйел көмек сұрап жүгінген**,** олардың көпшілігі балаларымен бірге келген.

Тұрмыстық зорлық-зомбылықтың мәні мен түрлеріне келер болсақ: Тұрмыстық зорлық-зомбылық – отбасы мүшелерінің бір-біріне қатысты қасақана күш қолдануы немесе

психологиялық қысым көрсетуі арқылы адамның құқықтары мен бостандықтарын бұзатын әрекеттер жиынтығы.

Тұрмыстық зорлық-зомбылық көбінесе әйелдер мен балаларға қатысты жасалады. Сондықтан бұл мәселе гендерлік теңдік пен адам құқықтарын қорғау саласындағы маңызды проблемалардың бірі болып табылады.

Қазақстандағы тұрмыстық зорлық-зомбылықтың себептері-Тұрмыстық зорлық-зомбылықтың пайда болуына бірнеше факторлар әсер етеді:

Әлеуметтік-экономикалық факторлар-Жұмыссыздық, кедейлік, әлеуметтік теңсіздік сияқты факторлар отбасындағы шиеленістердің күшеюіне әкелуі мүмкін. Психологиялық факторлар-Агрессия, эмоционалдық тұрақсыздық және стресс жағдайлары зорлық-зомбылық әрекеттерінің пайда болуына ықпал етеді. Мәдени-әлеуметтік факторлар-Кейбір дәстүрлі көзқарастарда ер адамның үстемдігін қалыпты жағдай ретінде қабылдау зорлық-зомбылықтың таралуына әсер етуі мүмкін.

Алкоголь мен есірткіге тәуелділік-Алкогольді шамадан тыс пайдалану көптеген тұрмыстық зорлық-зомбылық жағдайларының негізгі себептерінің бірі болып табылады.

Қазақстан Республикасындағы тұрмыстық зорлық-зомбылыққа қарсы мемлекеттік саясат. Қазақстан Республикасында тұрмыстық зорлық-зомбылықтың алдын алу мақсатында бірқатар мемлекеттік бағдарламалар мен құқықтық актілер қабылданған.

Мемлекет отбасындағы құқық бұзушылықтардың алдын алу үшін құқық қорғау органдарының қызметін жетілдіру, жәбірленушілерге арналған дағдарыс орталықтарын дамыту және әлеуметтік қолдау шараларын күшейту бағытында жұмыс жүргізуде.

Соңғы жылдары заңнамаға енгізілген өзгерістерге сәйкес, құқық қорғау органдары тұрмыстық зорлық-зомбылық фактілерін жәбірленушінің арызынсыз да тіркеуге және қарауға құқылы. Бұл шара жәбірленушілердің қауіпсіздігін қамтамасыз етуге бағытталған. Сонымен қатар мемлекет әйелдер мен балалардың құқықтарын қорғауға бағытталған халықаралық ұйымдармен бірлесіп жұмыс жүргізуде. [7]

Тұрмыстық зорлық-зомбылықтың алдын алу жолдары

Тұрмыстық зорлық-зомбылықтың алдын алу үшін келесі шараларды жүзеге асыру маңызды:

1. Құқықтық жауапкершілікті күшейту.
2. Халық арасында құқықтық мәдениетті арттыру.
3. Дағдарыс орталықтарының жұмысын дамыту.
4. Психологиялық көмек қызметтерін жетілдіру.
5. Білім беру жүйесінде отбасы құндылықтарын насихаттау.

Бұл шаралар қоғамда зорлық-зомбылыққа қарсы төзімсіздік мәдениетін қалыптастыруға мүмкіндік береді.

Тұрмыстық зорлық-зомбылық – қоғамдағы маңызды әлеуметтік мәселелердің бірі. Ол адамның негізгі құқықтары мен бостандықтарын бұзып қана қоймай, қоғамның әлеуметтік тұрақтылығына да кері әсер етеді.

Жүргізілген талдау Қазақстандағы тұрмыстық зорлық-зомбылық мәселесінің әлі де өзекті екенін көрсетеді. Соңғы жылдары заңнамалық және институционалдық шаралардың арқасында кейбір ауыр қылмыстардың саны азайғанымен, бұл мәселе толық шешімін тапқан жоқ.

Осыған байланысты тұрмыстық зорлық-зомбылықтың алдын алу үшін келесі бағыттарды дамыту қажет:

- заңнаманы жетілдіру және жауапкершілікті күшейту;
- құқық қорғау органдарының жұмысын тиімді ұйымдастыру;
- жәбірленушілерге арналған әлеуметтік қолдау жүйесін кеңейту;
- қоғамда гендерлік теңдік мәдениетін қалыптастыру.

Тұрмыстық зорлық-зомбылықпен күрес тек құқықтық шаралармен ғана емес, сонымен қатар қоғамның мәдени-әлеуметтік өзгерістері арқылы жүзеге асырылған жағдайда ғана тиімді нәтиже береді.

Қазақстан Республикасында тұрмыстық зорлық-зомбылықтың алдын алу мақсатында заңнамалық және институционалдық шаралар қабылданғанымен, бұл мәселе әлі де өзекті болып қала береді. Сондықтан тұрмыстық зорлық-зомбылықпен күресу үшін құқықтық, әлеуметтік және профилактикалық шараларды кешенді түрде жүзеге асыру қажет.

Қоғамда құқықтық мәдениетті қалыптастыру, отбасылық құндылықтарды насихаттау және жәбірленушілерді қорғау жүйесін дамыту тұрмыстық зорлық-зомбылықты азайтуға мүмкіндік береді.

Әдебиеттер:

1. Қазақстан Республикасының «Тұрмыстық зорлық-зомбылық профилактикасы туралы» заңы, 2009 жылғы 4 желтоқсан.
2. Қазақстан Республикасының Ішкі істер министрлігі. Тұрмыстық зорлық-зомбылыққа қарсы күрес жөніндегі ресми мәліметтер. ҚР Конституциясы. – Алматы, 2023.
3. Абдуллина Г.К. Отбасындағы зорлық-зомбылықтың әлеуметтік аспектілері. – Алматы, 2021.
4. Смагулов Е. Қылмыстық құқық негіздері. – Астана, 2022.
5. БҰҰ әйелдер ұйымының тұрмыстық зорлық-зомбылық туралы халықаралық баяндамалары. Қазақстандағы гендерлік саясат стратегиясы. – Астана, 2020.

УДК: 005.51:004.8

INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTO MANAGEMENT PROCESSES: A NEW PARADIGM OF DECISION-MAKING

Zhexen Z.ZH.
Caspian State University of Technology and Engineering named after S. Yesenova
Aktau, Kazakhstan
e-mail: zzhexen@mail.ru

Abstract. The rapid development of artificial intelligence (AI) technologies is significantly transforming modern management practices and organizational decision-making processes. The integration of AI into management systems enables organizations to analyze large volumes of data, improve forecasting accuracy, and enhance the efficiency and speed of managerial decisions. This study examines the role of artificial intelligence as a key driver of a new paradigm in management, where traditional decision-making approaches are complemented by data-driven analytical tools and intelligent algorithms.

The paper explores the potential benefits of AI integration in management processes, including improved strategic planning, risk assessment, and operational efficiency. At the same time, the study discusses the challenges associated with the implementation of AI technologies, such as ethical concerns, data quality issues, and the need for new managerial competencies. Particular attention is given to the transformation of the manager's role in organizations where human expertise increasingly interacts with intelligent systems.

The results of the study suggest that the effective integration of artificial intelligence can create more adaptive, flexible, and evidence-based management systems. Consequently, AI-driven

decision-making represents an important shift toward a new paradigm of management in the digital economy.

Keywords: Artificial Intelligence, Management Processes, Decision-Making, Digital Transformation, Data-Driven Management, Organizational Management, Intelligent Systems, Innovation in Management.

Introduction

In recent years, the global business environment has been experiencing rapid technological change. The digital transformation of organizations has significantly affected traditional management systems, requiring companies to adopt innovative tools and approaches to remain competitive. One of the most influential technologies in this transformation process is artificial intelligence (AI). Artificial intelligence refers to computer systems capable of performing tasks that normally require human intelligence, such as learning, reasoning, problem-solving, and decision-making. AI technologies are increasingly used in business environments to automate processes, analyze complex data, and support managerial decisions.

Traditional management approaches are often based on human experience, intuition, and limited data analysis. While these approaches have been effective in the past, modern organizations face highly dynamic markets, large volumes of information, and increasing competition. Under these conditions, managers require more advanced analytical tools to support effective decision-making. The integration of artificial intelligence into management processes offers new opportunities for organizations. AI systems can analyze large datasets in real time, identify hidden patterns, and generate predictions that help managers make better strategic and operational decisions. As a result, organizations can improve efficiency, reduce risks, and enhance their ability to adapt to changing market conditions.

The purpose of this paper is to explore the role of artificial intelligence in modern management and to analyze how AI contributes to the development of a new paradigm of decision-making in organizations.

The role of artificial intelligence in management has been widely discussed in recent academic research. Scholars emphasize that AI technologies have the potential to transform organizational structures, management practices, and decision-making processes. According to recent studies, AI enables organizations to process large amounts of structured and unstructured data more efficiently than traditional analytical tools. Machine learning algorithms can identify patterns in historical data and generate predictions about future trends, which allows managers to make more informed decisions.

Another important concept in modern management research is data-driven management. This approach focuses on using data analytics and intelligent technologies to guide managerial decisions. Organizations that adopt data-driven management practices are often able to improve performance, increase efficiency, and respond more quickly to market changes.

Researchers also highlight that AI does not replace human managers but rather complements their abilities. While AI systems can analyze data and generate recommendations, human managers remain responsible for interpreting the results, considering ethical factors, and making final strategic decisions.

Table 1. Key Applications of Artificial Intelligence in Management

Management Area	AI Application	Expected Benefits
Strategic Planning	Predictive analytics and forecasting	Better long-term decision-making

Human Resource Management	AI-based recruitment systems	Faster and more accurate candidate selection
Marketing Management	Customer behavior analysis	Personalized marketing strategies
Financial Management	Risk prediction algorithms	Improved financial stability
Operations Management	Process automation	Increased productivity

However, the integration of AI into management systems also raises several concerns. These include issues related to data privacy, algorithmic bias, and the potential impact of automation on employment. Therefore, organizations must carefully manage the implementation of AI technologies to ensure responsible and ethical use.

This table demonstrates that AI technologies can be applied in multiple management areas, improving both operational and strategic processes.

Artificial intelligence provides several advantages for modern organizations. It improves the speed and quality of decision-making by analyzing complex datasets and identifying hidden patterns. The use of artificial intelligence in management provides several important advantages. First, AI systems can process large amounts of information much faster than human managers. This allows organizations toanalyze complex datasets and identify patterns that would otherwise remain unnoticed. Second, AI improves the accuracy of predictions. Machine learning algorithms analyze historical data and generate forecasts about future events, such as market trends, consumer behavior, and financial risks.

Third, AI technologies help automate routine managerial tasks, such as data collection, reporting, and performance monitoring. This allows managers to focus more on strategic planning and creative problem-solving.

Table 2. Comparison of Traditional and AI-Driven Decision-Making

Criteria	Traditional Decision-Making	AI-Driven Decision-Making
Data Processing	Limited data analysis	Large-scale data analysis
Decision Speed	Relatively slow	High-speed processing
Accuracy	Depends on human judgment	Data-based predictions
Risk Assessment	Experience-based	Algorithm-based risk modeling
Adaptability	Moderate	Highly adaptive

The comparison shows that AI-based systems significantly enhance decision-making capabilities in modern organizations.

Despite the numerous advantages that artificial intelligence technologies offer to modern organizations, their integration into management systems is accompanied by a variety of complex challenges. One of the most significant challenges is the requirement for high-quality data. Artificial intelligence algorithms depend heavily on large volumes of structured and unstructured data to function effectively. If the data used for training and analysis is inaccurate, incomplete, outdated, or biased, the results generated by AI systems may also be unreliable. In such cases, organizations risk making incorrect managerial decisions based on flawed analytical outputs. Therefore, companies must establish effective data management systems, ensure data accuracy, and implement robust data governance frameworks before adopting AI-based management tools. Another major challenge is the high cost associated with the implementation and maintenance of artificial intelligence technologies. The adoption of AI systems requires significant

financial investments in advanced technological infrastructure, including high-performance computing systems, specialized software, and cloud-based platforms. In addition, organizations must allocate resources for system integration, cybersecurity measures, and ongoing technological upgrades. Employee training and professional development also represent a substantial cost, as managers and employees must acquire new digital skills in order to effectively interact with AI-driven tools. For many organizations, particularly small and medium-sized enterprises, these financial and technological requirements may create barriers to the large-scale adoption of artificial intelligence. Ethical concerns also play an increasingly important role in the implementation of artificial intelligence in management processes. As AI systems become more involved in decision-making activities, questions related to transparency, accountability, and fairness become more significant. One of the key ethical issues is algorithmic bias, which occurs when AI systems produce discriminatory or unfair outcomes due to biased training data or flawed algorithm design. Such bias may negatively affect hiring decisions, employee evaluations, customer segmentation, and other management processes. nother challenge related to AI integration is organizational resistance to technological change. Employees and managers may feel uncertain or threatened by the introduction of intelligent systems that automate certain tasks or alter traditional management practices. This resistance can slow down the implementation process and reduce the effectiveness of AI initiatives. Therefore, organizations must focus on change management strategies, including transparent communication, employee involvement, and continuous training programs.

Table 3. Major Challenges in AI Integration

Challenge	Description
Data Quality	AI systems require accurate and reliable data
Ethical Concerns	Bias, transparency, and privacy issues
Implementation Costs	High investment in technology and infrastructure
Skills Gap	Lack of specialists with AI knowledge
Organizational Resistance	Employees may resist technological change

Organizations must develop clear strategies to overcome these challenges and ensure the effective use of AI technologies.

Discussion

The results of this study show that artificial intelligence is rapidly becoming an essential component of modern management systems. AI technologies allow organizations to move from intuition-based decision-making to evidence-based and data-driven management. At the same time, the integration of AI requires significant organizational changes. Managers must develop new competencies related to digital technologies, data analysis, and AI system management. In addition, organizations must create ethical guidelines and regulatory frameworks to ensure responsible use of artificial intelligence. The collaboration between human managers and intelligent systems represents one of the most important aspects of the future management paradigm. AI systems can provide analytical insights, while human managers contribute strategic thinking, creativity, and ethical judgment.

Conclusion

Artificial intelligence is fundamentally transforming the way organizations operate, compete, and make strategic decisions. In the modern digital economy, companies are increasingly relying on intelligent technologies to process large volumes of information and respond quickly to dynamic market conditions. The integration of artificial intelligence into management processes represents

the emergence of a new paradigm of organizational decision-making, characterized by the extensive use of advanced analytics, machine learning algorithms, predictive models, and data-driven strategies. These technologies enable managers to move beyond traditional intuition-based approaches and adopt more systematic, evidence-based decision-making practices.

The findings of this study demonstrate that the implementation of AI technologies can significantly enhance the quality and effectiveness of managerial decision-making. By analyzing complex datasets and identifying hidden patterns, AI systems provide managers with valuable insights that support strategic planning, risk management, and operational optimization. In addition, artificial intelligence contributes to increased organizational efficiency by automating routine processes, improving resource allocation, and enabling faster responses to changing business environments. As a result, organizations that successfully integrate AI into their management systems are better positioned to improve productivity, strengthen competitiveness, and adapt to the challenges of the rapidly evolving digital economy.

However, the successful adoption of artificial intelligence requires more than simply introducing new technologies. Organizations must develop comprehensive strategies that include careful planning, the establishment of reliable data management systems, and the development of digital competencies among employees and managers. High-quality and well-structured data are essential for the effective functioning of AI algorithms, while skilled professionals are needed to design, implement, and supervise intelligent systems. Furthermore, strong ethical governance frameworks must be established to address concerns related to transparency, accountability, and responsible use of artificial intelligence in decision-making processes.

Looking toward the future, artificial intelligence is expected to play an increasingly central role in shaping management practices and organizational strategies across various industries. As AI technologies continue to evolve, they will provide new opportunities for innovation, efficiency, and strategic growth. Therefore, organizations must continue to explore and develop innovative approaches to integrating artificial intelligence into their management systems. By doing so, they can build more flexible, adaptive, and intelligent organizations capable of thriving in an increasingly complex and technology-driven business environment.

УДК: 005.35:330.34

КОНЦЕПЦИЯ «ENVIRONMENTAL, SOCIAL, GOVERNANCE» И СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

Жардемова Б. Ж., магистрант ОП «Деловое администрирование»
Научный руководитель-к. э. н. Аманиязова Г. Д.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан
e-mail: bodi260183@mail.ru

Аннотация. В публикации исследуются актуальные аспекты управления устойчивым развитием крупных казахстанских компаний в современных условиях. Объяснена взаимосвязь ЦУР с использованием ESG-инструментов в продвижении экологических, социальных и управленческих принципов в бизнес-модели и стратегии крупных компаний. Проведен анализ сформированной за 2022 - 2025 гг. позиции Национальной компании «Казмунаймунайгаз» по вопросам экологической, социальной и корпоративной ответственности. Анализируются факторы, ограничивающие использование ESG-инструментов в корпоративных стратегиях. Предлагаются рекомендации по усилению интеграции экологической и социальной ответственности в стратегию компании.

Ключевые слова: устойчивое развитие, стратегическое планирование, ESG-концепция, корпоративное управление, интеграция.

В последние годы приверженность целям устойчивого развития (ЦУР), задачи которого сформулированы на саммите ООН в 2015 г., становится неотъемлемой частью социально-экономического развития многих стран. Это цели глобального уровня для стран и правительств, крупный бизнес играет центральную роль в их достижении. В условиях затяжной политической и экономической нестабильности, охватывающей как глобальные рынки, так и нефтяной сектор, формирование и внедрение действенной и эффективной стратегии становится критически важным элементом устойчивого функционирования крупных предприятий. Управление устойчивым развитием тесно связано с концепций ESG (от англ. Environmental, Social, Governance – «Окружающая среда, социальная сфера, управление»), направленной на достижение целей устойчивого развития компании на базе принципов экологической, социальной и управленческой ответственности.

Актуальность темы публикации обусловлена тем, что следование установкам ESG-концепции является важным инструментом реализации экологических, социальных и управленческих обязательств компании, уменьшает информационную асимметрию на рынке капитала, повышает доверие всех заинтересованных сторон. Во многих странах более высокие показатели ESG облегчают доступ компаний к фондовым рынкам, позволяют привлечь финансовые ресурсы с меньшей стоимостью

Целью исследования является анализ содержания и значения концепции ESG в корпоративном управлении и раскрытие путей интеграции экологической и социальной ответственности в стратегию крупной нефтяной компании.

Важно понимать, что интеграция (от латинского слова «Integer» - целый и integratio - «соединение») в контексте ESG обозначает углубление взаимодействий экологической, социальной и управленческой составляющих вплоть до их объединения и слияния в процессе стратегического менеджмента.

Публикация формировалась на базе контент-анализа лучших международных практик в области стратегического планирования и внедрения принципов ESG. Основополагающими документами в области устойчивого развития и ESG на уровне компаний являются политика устойчивого развития и кодекс деловой этики, ключевые положения которых детализируются в ряде политик и корпоративных стандартов по всем аспектам ESG. Компании интегрируют ESG-принципы в стратегии развития, разрабатывают стратегии в области устойчивого развития или отдельных аспектов ESG – стратегии декарбонизации, климатические стратегии, энергетические стратегии и др. [1].

Объектом данного исследования выступила нефинансовая отчетность и рейтинговые оценки АО НК «Казмунаймунайгаз» с позиции внедрения ESG-инструментов в практику управления корпорацией.

Термин ESG впервые официально использован в докладе «Who Cares Wins. Connecting Financial Markets to a Changing World», подготовленном в рамках реализации инициативы «Глобальный договор ООН» в 2004 г [2].

Интеграция принципов ESG в корпоративное управление ориентирует крупные компании на реализацию проектов, связанных с повышением экологичности продукции и производственных процессов, с использованием возобновляемых источников энергии, социальных проектов, а также на активное взаимодействие с заинтересованными сторонами. Современные экономические реалии требуют от корпоративных структур пересмотра традиционных подходов к ведению бизнеса, что актуализирует проблематику интеграции принципов экологической, социальной и управленческой ответственности в стратегическую

деятельность организаций, способствуя формированию устойчивых конкурентных преимуществ, повышению репутационного капитала, укреплению доверия стейкхолдеров, минимизации рисков долгосрочного развития (рисунок 1).



Рисунок 1 – Связь ЦУР с ESG-принципами и стратегией развития компании
Примечание - составлено авторами

Компании, игнорирующие экологические и социальные аспекты своей деятельности, сталкиваются с растущим давлением со стороны общественности, инвесторов и регуляторов. Репутационные риски, связанные с экологическими катастрофами, нарушениями прав человека или неэтичной практикой, могут нанести непоправимый ущерб даже крупному бизнесу.

Рассмотрим практику интеграции экологической и социальной ответственности в стратегию флагмана казахстанской нефтегазовой отрасли - АО НК «КазМунайГаз». Национальная компания «КазМунайГаз» (КМГ) – крупнейший отечественный оператор по разведке, добыче, переработке и транспортировке углеводородов, представляющий интересы Республики Казахстан в нефтегазовой отрасли. Компания сертифицирована по ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001. Свидетельством стабильности и надёжности компании, стало вручение в 2023 году сертификатов международного образца на соответствие стандартов ISO 9001:2015 «Система менеджмента качества», ISO 45001:2018 «Система менеджмента охраны здоровья и обеспечения безопасности труда», ISO 14001:2015 «Система экологического менеджмента». Каждый стратегический приоритет «КазМунайГаз» обязательно оценивается с точки зрения рисков. Кроме того, поскольку ценные бумаги данного национального холдинга котируются на KASE, его руководство ежегодно в своей годовой отчетности отражает присущие ей ESG - риски. «КазМунайГаз», как и многие нефтяные холдинги по всему миру, находится в зоне повышенных рисков ESG:

- в области окружающей среды (E): выбросы парниковых газов; нефтяные разливы; воздействие на биологическое разнообразие; ликвидация скважин, рекультивация замазученных земель и т.д.

- в области социальных факторов (S): условия труда; поиск, наем, удержание и развитие высококвалифицированных кадров; забастовки персонала и т.д.

- в области корпоративного управления (G): эффективность Совета директоров; эффективность Службы внутреннего аудита, комплаенс-риски.

АО НК «КазМунайГаз» уделяет особое внимание вопросам управления E–компонентой своего положения, понимая её критическую важность для устойчивого развития

и долгосрочной финансовой стабильности компании. В отношении экологических и климатических рисков, в 2021 году в компании утвержден План мероприятий по реализации Программы низкоуглеродного развития на период до 2031 года. Данный план нацелен на минимизацию выбросов парниковых газов, а также на повышение энергоэффективности.

Согласно Глобальному отчету о рисках 2025 Всемирного экономического форума, в ближайшие 10 лет наиболее значимые угрозы относятся к экологическим, социальным и технологическим категориям. Второй год подряд лидирует риск экстремальных погодных условий, что делает климатические и связанные ESG-факторы критически важными для стратегической устойчивости компаний [3].

Таким образом, в настоящее время в АО НК «КМГ» определенная нормативная база по отдельным составляющим устойчивого развития (экономической, социальной и экологической), что создало необходимые предпосылки и условия продвижения ESG-принципов в практику этой компании. Сегодня НК «КМГ» уверенно следует ESG-повестки. Актуализируются вопросы сохранения производства и рабочих мест, формирования новых устойчивых цепочек поставок, переработки отходов, сокращения выбросов парниковых газов. Значимыми ESG-инструментами в управлении устойчивым развитием компании являются экспертиза и общественное заверение корпоративной отчетности в области устойчивого развития, составление ESG-рейтингов.

Согласно данным новейшего казахстанского исследования (декабрь 2024 г.), АО НК «КазМунайГаз» занимает четвертое место в «ТОП-50 лучших компаний по раскрытию ESG-информации» после таких компаний, как «Самрук-Қазына», АО «НК «Қазақстан темір жолы» и Solidcore Resources plc. Критерии оценки были разделены на пять основных блоков по раскрытию: Стратегия устойчивого развития, Корпоративное управление, Общество, Экология, Практика отчетности (рисунок 2).

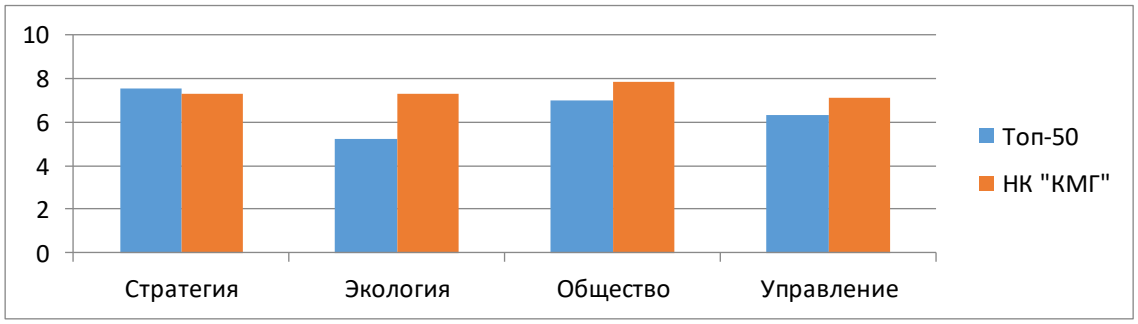


Рисунок 2. ESG-ренкинг АО НК «КМГ» за 2024 год

Примечание - составлено авторами по источнику [4]

Согласно рисунку 2, «Казмунайгаз раскрывает нефинансовую информацию на уровне качества выше среднего среди ТОП-50 по всем аспектам. В тоже время, «КМГ» раскрывает отраслевые показатели выборочно, концентрируясь на операционных рисках, но игнорируя стратегические. Отсутствие оценки выбросов в запасах и слабое внимание к выводу активов усиливают переходные риски, связанные с ужесточением климатической политики, ростом затрат и потенциальным обесценением углеродных активов в условиях глобального энергоперехода [5].

К сожалению, сейчас отсутствие четкой методологии и стандартизированных подходов к интеграции ESG в корпоративное управление препятствует объективной оценке

эффективности этих инициатив и создает сложности для сравнительного анализа деятельности различных компаний.

Результаты исследования показывают, что несмотря на то, что ESG-повестка «Казмунайгаз» находится на уровне, несопоставимом с глобальными корпорациями, имеющими развитые системы управления устойчивым развитием, интегрирующими ESG-принципы в рамках всей цепочки создания корпоративной ценности, данный холдинг достиг определенных успехов, интегрируя принципы ESG в стратегию развития и операционную деятельность. Последовательная приверженность ESG-концепции выдвигает НК «Казмунайгаз» в число компаний, наиболее привлекательных для инвесторов. В последние годы наблюдается тенденция к увеличению числа международных компаний, представляющих нефинансовую отчетность в области устойчивого развития. Большинство корпораций используют международные стандарты отчетности в области устойчивого развития (преимущественно стандарты Global Reporting Initiative (GRI) и рекомендации The Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)).

На основе изучения передового опыта практики зарубежных нефтяных гигантов (British Petroleum, ExxonMobil, Shell, Chevron, Total, Equinor и Saudi Aramco) в области ESG-управления, авторами были отобраны следующие рекомендации (таблица 1).

Таблица 1 - Рекомендации по интеграции экологической и социальной ответственности в стратегию компании

№	Стратегия развития предприятия	Тактическое управление	Оперативное управление
1	Включение ESG приоритетов в стратегию развития Компании	Формирование ключевых индикаторов ESG-рисков	Актуализация существующих политик и процедур с учетом ESG-рисков
2	Внедрение инструментов ESG, мониторинг и оценка	Подготовка регулярной ESG-отчетности	Включение мониторинга ESG - рисков в процесс ежегодной оценки
3	Повышение ESG-культуры в соответствии с международными стандартами, такими как GRI или TCFD	Внедрение ESG – принципов на уровне организационной структуры	Формирование ESG – компетенций у сотрудников
Примечание - составлено авторами			

Как можно судить по данным таблицы 1, интеграция ESG в корпоративное управление помогает снизить риски и открывает новые возможности для роста. В условиях глобальных вызовов, связанных с изменением климата, социальным неравенством и растущими ожиданиями общества, традиционные модели корпоративного управления оказываются недостаточными. Перед современными компаниями остро стоит задача учета ESG факторов в своих стратегических планах.

Для успешной интеграции ESG-факторов в корпоративное управление необходимо разработать четкую систему показателей и метрик, позволяющих оценивать прогресс в достижении экологических, социальных и управленческих целей. Это включает внедрение систем отчетности, соответствующих международным стандартам.

Эффективная ESG-стратегия должна быть гибкой и адаптируемой к изменениям законодательства, технологического прогресса и ожиданий общества. Такой подход

позволяет сохранять конкурентные преимущества и вносить значимый вклад в устойчивое развитие экономики. Для успешной реализации ESG-стратегии необходима четкая система управления, охватывающая все уровни компании. Это включает создание специализированных подразделений, отвечающих за внедрение и мониторинг ESG-инициатив. Ключевая роль отводится вовлечению руководства, что способствует интеграции ESG-принципов в корпоративную культуру и процесс принятия решений. Особое внимание следует уделить взаимодействию с заинтересованными сторонами, включая инвесторов, сотрудников, клиентов и местные сообщества.

Литература:

1 Рамзаев В.М., Журова Л.И. (2023) Современные аспекты управления устойчивым развитием компаний на основе ESG-инструментов. Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 4. С. 19–29. DOI: 10.18323/2221-5689-2023-4-19-29.

2 Who Cares Wins. Connecting Financial Markets to a Changing World. URL:2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf.

3 Global Risks Report (WEF, 2025), S&P Global Sustainable1, ISSB, Анализ PwC.

4 ТОП-50 лучших компаний по раскрытию ESG-информации по Отчетам 2024 // pwc.com › kz › en › assets › esg › esg-top-50-december-2025 (дата обращения 22.02.2026)ю

5 Мерзликина, Г.С. Устойчивое развитие и ESG-повестка: ключевые проблемы / Г.С. Мерзликина — DOI 10.24143/2073-5537-2023-3-7-15. // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. — 2023. — № 3. — С. 7–15 — EDN BZQFTB.

УДК: 640.4:005.6

THEORETICAL FOUNDATIONS OF INTERNATIONAL STANDARDS IN HOTEL MANAGEMENT

Guo Ruifang, MBA student
Scientific supervisor-Candidate of Economics Saubetova B.S.
Caspian State University of Technology and Engineering named after Sh. Yesenova
Aktau, Kazakhstan
e-mail: guo342826577@163.com,
bibigul.saubetova@yu.edu.kz

Annotation. The article examines the current state and features of the hotel business development in the Republic of Kazakhstan as an important component of the tourism industry. The role of the hotel sector in the country's economy, its impact on job creation and the development of related industries is analyzed. Special attention is paid to the development of the hotel market, issues of improving the quality of service and the introduction of international standards. It is concluded that it is necessary to modernize the hotel classification system and introduce modern service standards to increase Kazakhstan's competitiveness in the global tourism market.

Keywords: hotel business, hospitality industry, tourism of Kazakhstan, hotel services, international standards of service, quality of service, accommodation facilities, tourist infrastructure.

The hotel business is a key sector in international tourism, and tourist flows directly depend on the size and quality of this sector of the tourism industry. Kazakhstan, despite its rich tourist

resources, occupies an insignificant share in the global tourist flow. The hotel business, being one of the types of economic activity, directly or indirectly creates jobs and is an important means of replenishing the treasury with foreign currency. The world is constantly undergoing the process of mastering new concepts of the hotel business and modernizing old ones. The further development of the international tourism and hotel business, in particular, will lead to the emergence of more and more new tourist accommodation facilities. Numerous achievements of scientific and technological progress contribute to the rapid development of booking systems in hotel complexes, as well as simplify the system of registration of guests in accommodation facilities.

The hotel service includes a whole range of services for tourists and is a key factor determining the prospects for the development of tourism in Kazakhstan, which is competitive in the global hotel business system. Today, the hospitality industry is a powerful economic system of a region or a tourist center and an important component of the tourism economy. The hospitality industry consists of various means of collective and individual accommodation: hotels, inns, motels, youth centers and dormitories, apartments, tourist shelters, as well as the private sector involved in accommodating tourists. The hotel industry as a type of economic activity includes the provision of services and the organization of short-term accommodation in hotels, motels, campgrounds and other accommodation facilities for remuneration [1].

The development of the hotel services market is conditioned by the implementation of the Strategy of Kazakhstan's entry into the top fifty most competitive countries in the world, where the tourism sector, along with the hotel sector, is identified as a priority industry. Kazakhstan has all the opportunities for the successful development of the hotel industry. The republic's rich history, rare historical monuments, distinctive culture, political stability, relative openness and its willingness to cooperate – all this encourages the intensive development of both the tourism and hotel sectors. The hotel business is one of the fastest growing industries, accounting for about 6% of the global gross national product and about 5% of all tax revenues, stimulating, in addition, the development of other areas: construction, trade, agriculture, consumer goods production, etc. On average, for every 10 tourists staying in a hotel, about three jobs are needed, directly, and two jobs indirectly related to the service [2].

The hotel business is an economic category that can be analyzed at various levels. Such a business combines production and sale under one roof. The hotel business is one of the most promising and rapidly developing types of services, generating multimillion–dollar revenues worldwide. At the same time, the hotel business in the global economy is considered as a very specific type of entrepreneurial activity that forms the basis for the growth of national tourism, forms a certain brand of the country in the eyes of the international community, carries a huge potential for sustainable income to the state budget and contributes to the expansion of the state's foreign economic activity through a system of integration links and the specifics of building hotel management systems.

The volume of services provided by hotels, recreation centers, guest houses, hostels and other accommodation facilities in Kazakhstan in 2024 amounted to about 299.8 billion tenge. This is a 31% increase compared to 2023, when the figure was 229 billion tenge. This is reported by the official telegram channel of the Committee of the Tourism Industry of the MTS RK. The number of accommodation facilities increased by 311 units and reached 4,303. The one-time capacity increased by 18 thousand people. The number of beds exceeded 226 thousand m2, which indicates the growth of the tourist infrastructure and increased demand for accommodation services. The largest volumes of services were recorded in the following regions: Almaty — 96.3 billion tenge, Astana — 65.7 billion tenge, Akmola region — 27.7 billion tenge, Mangystau region — 18.5 billion tenge, , Shymkent-11.3 billion tenge. [3].

The problems hindering the effective development of hotel enterprises in the Republic of Kazakhstan include the rather low profitability of a number of enterprises. This eliminates barriers related, for example, to consumer demand, administrative barriers, etc. and the state management of the hotel business is ineffective. The competitiveness of the hotel services market is decreasing, and the level of foreign investment is decreasing, as a result of which the market is losing its attractiveness. Today, the country's hotel services market is under development, and this is typical of the largest cities directly associated with permanent urbanization. In most cases, the effective development of hotel enterprises is influenced not only by economic and psychological factors, but also by managerial factors, the solution of which will make it possible to achieve:

- specializations of offers;
- diversification of services provided;
- conceptualization of the service;
- individualization of service;
- cooperation in the field of marketing.

The main factors determining the dynamics of specialization of hotel companies' offerings include: strengthening the social base of tourist demand and strengthening the individualization of tourist needs. If we consider the sector of additional accommodation facilities, it is developing towards improving the standard of service quality, and in the future it will displace and replace hotels of lower service categories.

Thus, the trend of introducing world standards in the field of hospitality, including the development of the hotel business, is becoming sustainable for Kazakhstan. Knowledge of world experience and knowledge of the specific features and condition of the country's hotel industry in its interaction with tourist flows allow:

• specifically provide the orientation and ways of implementing standards in Kazakhstan practice;

• identify the means and sources of both domestic and mixed investments in the system of creating a network of international and domestic hotel and tourist complexes in Kazakhstan;

• determine the parameters, volumes and stages of costs to align the country's hotel and tourism complex with global trends in the formation of the hospitality and tourism services market.

Certification of tourist services and hotel services is one of the most important mechanisms for service quality management, which makes it possible to objectively assess the level of services and confirm their safety for the consumer. In a market economy within the framework of the hospitality industry, the consumer is a key figure in implementing the requirements of standards for the quality of tourist services provided to him, depending on which the price of the tourist product sold to the tourist is. By introducing standards for tourist services, the tourism industry determines the methods and criteria for evaluating the quality of its activities and allows consumers to create confidence that amenities or services are provided to tourists and tourists within the framework of clearly defined rules and regulations.

In modern hotels, a beautiful location, cozy rooms and high—quality service are the basic elements. But in order to grow in income, raise the level and receive more direct bookings, we need clear standards for the quality of hotel service.

They create uniform rules according to which the staff works, and set the level of service that the guest always receives, regardless of the circumstances.

Hotel service standards are regulated rules and procedures that describe how staff interact with guests at all stages: from booking and check—in to check-out and feedback. In international practice, standards are documented in the form of a Service Manual or internal regulations. They include checklists, communication scripts, appearance rules, and even behavior scenarios in conflict

situations. The main goal is to provide stable quality of services and a predictable experience for each guest.

Hotel service standards are rules and regulations that aim to ensure a high level of quality of the services provided. They cover all aspects of guest interaction and include details that make staying at the hotel comfortable and enjoyable.[4]

International standards of hotel service

The hotel business has long relied on international quality standards. The most famous ones are:

- ISO 9001 is a quality management system where the key idea is continuous process improvement and customer orientation;

- ISO 22483:2020— a standard developed specifically for hotels, defines the requirements for accommodation, service, security and interaction with the guest;

The Star Ratings system is an international grading system, where the rating depends on the level of comfort, service, and list of services.

We will also consider the application of international standards for the organization of the hotel business in international practice, such as:

ISO 22483:2020 defines the general requirements for hotel management related to staff, services, security, leisure and additional services.

AA Hotel Services - classification and inspection standards for hotels used in the UK.

The Hotelstars Union is a joint initiative of HOTREC, which sets uniform standards for hotel classification in Europe.

Forbes Travel Guide - standards and ratings of hotels based on inspections and service quality assessment.

The application of these standards helps the hotel to enter the international market, gain the trust of partners and provide a uniform level of service for guests from different countries.

Why do we need hotel guest service standards?

1. Quality stability. Every guest receives predictable service, regardless of the shift and season.

2. Loyalty and repeat bookings. With the same level of service, guests return more often.

3. Professionalization of the team. Employees know what is expected of them.

4. Control and transparency. Management receives metrics such as occupancy rate, number of requests, and CSI.

5. Learning and growth. New employees adapt faster.

Principles of hotel service standards

The tables consider 5 key principles on which the work of the staff is based. They represent a base that can be implemented through various tools. When adapting, it is important to take into account typical mistakes in order to try to avoid them in the hotel business [5].

Table 1 - Main principles of hotel service standards

Principle	How it is implemented	Error during implementation
Unified communication style	Greeting and farewell scripts, call scripts	Each administrator says "in his own way"
Understanding the guest	Using CRM, fixing preferences	Ignoring the history of accommodation
Proactivity	"Offer, not wait for a request"	The staff works only by request
Personalization	Addressing by name,	Mechanical phrases without

	congratulations	emotion
Feedback	Questionnaires, QR surveys, calls after check-out	No response to complaints

A large-scale update of the classification rules for hotels and other accommodation facilities is planned in Kazakhstan. The package of amendments has been sent to the Mazhilis. It aims to improve the quality of services and transparency of procedures in the tourism industry.

According to the Ministry of Tourism and Sports, the current classification rules were approved in 2008 and significantly lag behind international standards. The new model takes into account global practices, including the approaches of Hotelstars Union, and provides for the introduction of a clear assessment system, as well as the expansion of the Ministry's powers in the field of monitoring and training specialists.

According to the Bureau of National Statistics, 4,442 accommodation facilities were registered in Kazakhstan as of September 2025. Only 112 of them — about 3% — have the official category of "stardom".

At the same time, the draft updated classification provides for:

- unification of quality criteria according to international standards;
- increasing the transparency of assessment procedures;
- expanding the competencies of the Ministry of Tourism of the Republic of Kazakhstan;
- training and education of inspectors after the adoption of the law.

As a result, it is expected to increase the quality of service, increase tourist satisfaction, increase the number of hotels participating in the official classification, as well as strengthen Kazakhstan's competitiveness as a tourist destination.[6]

Bibliography:

1. Rakhimbekova Zh.S. Modern trends in the development of the hotel industry in the Republic of Kazakhstan // Economics and statistics. Almaty, 2004. No. 4. pp. 88-94;
2. Balashova E.A. Hotel business. Moscow: Vershina, 2006. p. 200;
3. https://travelpress.kz/news/kazakhstan/obem-uslug-gostinichnogo-biznesa-v-kazahstane-uvelichilsya-do-300-mlrd-tenge-3446
4. https://checkoffice.ru/blog/poleznye-materialy/standarty-obsluzhivaniya-v-otele-kak-dobitsya-loyalnosti-postoyaltsev/
5. https://mehotel.ru/standarty-kachestva-obsluzhivaniya-v-gostinicze#:~:text=ISO%2022483:2020%20%E2%80%94%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%2C,%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BE%D0%BF%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%20%D0%B8%20%D0%B2%D0%B7%D0%B0%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B8%D1%8E%20%D1%81%20%D0%B3%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC;
6. https://forbes.kz/articles/otrasl-gostinichnogo-biznesa-zhdet-perezagruzka

УДК: 005.6:640.4

FEATURES OF OPERATIONAL MANAGEMENT OF THE HOTEL BUSINESS IN KAZAKHSTAN

Guo Ruifang, MBA student

Scientific supervisor-Candidate of Economics Saubetova B.S.
Caspian State University of Technology and Engineering named after Sh. Yesenova
Aktau, Kazakhstan
e-mail: guo342826577@163.com,
bibigul.saubetova@yu.edu.kz

Annotation. The article examines the current state and features of the hotel business development in the Republic of Kazakhstan as an important component of the tourism industry. The role of the hotel sector in the country's economy, its impact on job creation and the development of related industries is analyzed. Special attention is paid to the development of the hotel market, issues of improving the quality of service and the introduction of international standards. It is concluded that it is necessary to modernize the hotel classification system and introduce modern service standards to increase Kazakhstan's competitiveness in the global tourism market.

Keywords: hotel business, hospitality industry, tourism in Kazakhstan, hotel services, international standards of service, quality of service, accommodation facilities, tourist infrastructure.

The hotel business is an interesting area of entrepreneurial activity. With the right approach, the hotel business will be profitable and generate income. This business consists in providing services related to the provision of consumer services and customer accommodation in hotels. The goal is to meet the needs of the guests, ensure a high level of comfort and make a profit by providing this type of service. The status of the hotel and its relevance depend on the quality of the services provided, the hospitality and the level of accommodation.

A hotel is an organization whose functions are to collectively accommodate tourists, provide them with rooms and provide standard services.

From the point of view of consumers, a hotel is an institution that provides guests with accommodation on a commercial basis and offers various types of amenities.[1]

In the first quarter of this year, there were 4.3 thousand placements in the country, compared to 4 thousand a year earlier, an increase of 7.7%, according to inbusiness.kz with a link to Ranking.kz.

Among them were 1.5 thousand hotels without a restaurant, 1.4 thousand one-storey bungalows, rural houses (chalets), cottages, small houses and apartments, 804 hotels with a restaurant, 113 children's camps, 108 holiday homes, 60 tourist bases, 46 boarding houses, as many campsites, 28 motels, 9 trailer parks, entertainment small towns, hunting and fishing grounds for short-term accommodation, 5 tourist camps. [2]

Of the 4.3 thousand accommodations, 2.2 thousand hotels had no category, 25 hotels were five—star, 54 were four—star, 32 were three—star, 3 were two-star, and one hotel had only one star.

Table 1 – Dynamics of placements in the Republic of Kazakhstan, for March 2024, 2025

Number of placements, 1st quarter 2025 (units)						
	Total		Increase		Share from the Republic of Kazakhstan	
	2025/03	2024/03	2025/03	2024/03	2025/03	2024/03
Total	4313	4004	7,7%	309	100%	100%
Hotels without a restaurant	1518	1462	3,8%	56	35,2%	36,5%
Single-storey bungalows, rural houses (chalets), cottages, small	1351	1216	11,1%	135	31,3%	30,4%

houses and apartments						
Hotels with a restaurant	804	775	3,7;	29	18,6%	19,4%
Children's camps	113	111	1,8%	2	2,6%	2,8%
Holiday homes	108	90	20,0%	18	2,5%	2,2%
Tourist bases	60	54	11,1%	6	1,4%	1,3%
Holiday resorts	46	30	53,3%	16	1,1%	0,7%
Camping sites	46	40	15,0%	6	1,1%	1,0%
Motels	28	23	21,7%	5	0,6%	0,6%
Troiler parks, entertainment towns, hunting and fishing grounds for short-term accommodation	9	8	12,5%	1	0,2%	0,2%
Tourist camps	5	4	25,0%	1	0,1%	0,1%
Other	225	191	17,8%	34	5,2%	4,8%
Note - Ranking calculations based on data from the Bureau of National Statistics of the Agency for Strategic Planning and Reforms of the Republic of Kazakhstan						

According to UN Tourism, revenues from international tourism in Kazakhstan in 2024 amounted to $2.6 billion, which is 17.1% more than a year earlier.

According to Statista's forecast, the hotel business market in Kazakhstan will show steady growth in the coming years. In 2025, its revenue is projected to reach 583.15 million dollars with an expected annual growth rate of 5.85%. By 2030, the market volume will reach 775.03 million dollars, and the number of users will increase to 5.82 million people.

Domestic tourism is also showing positive dynamics, according to the Bureau of National Statistics of the ASPiR of the Republic of Kazakhstan. Thus, in the first quarter of this year, 1.9 million people accepted accommodation facilities, which is 12% more than in the same period of 2024. Among them, 1.6 million people were residents of Kazakhstan, including 1.2 million people who traveled for personal purposes, 489.5 thousand people for business or professional reasons. The number of foreign tourists amounted to 257.2 thousand people, of which 120.1 thousand came for personal reasons, and 137 thousand people came for business or professional purposes.

Most often, citizens of Russia, China, India, Turkey, Uzbekistan, the United States, Kyrgyzstan, Germany, Great Britain, South Korea, the United Arab Emirates, Italy, Ukraine, Belarus and Malaysia came to Kazakhstan from abroad.

In the same month, Uzbekistan became the leader among the countries of citizenship of tourists, providing 47.6 thousand visitors. Russia is in second place (42.7 thousand people), China retained the third position (19.5 thousand people).

In the regional context, Almaty has traditionally received the most tourists: 496.9 thousand people — 5% more than a year earlier. The top five regions also included Astana (314.1 thousand people), Almaty region (161.5 thousand people), Akmola region (113.5 thousand people) and Shymkent (100.1 thousand people).

As of the end of 2025, the Ministry of Tourism and Sports had 328 projects in various stages of implementation in its investment portfolio. Among them are large hotel and resort complexes, as well as entertainment infrastructure facilities. Among the most notable are the Oi-Qaragai ski resort in the Almaty region, the Mandarin Oriental Hotel in Astana, the Hilton Hotel in Shymkent, and the Zhibek Zholy theme park in Konayev.

The largest destination in Kazakhstan is considered to be the Almaty mountain cluster. Within a few years, according to the plan, new ski resort facilities will account for 239 billion tenge of private investment. The money will be used to build buildings, expand existing resorts, and integrate them into a single system. There will be 30 new cable cars, more than 160 kilometers of ski trails, the mountain village "Medeu-Shymkent" and about 30 new hotels and glamping facilities

will be built. According to forecasts, in 2029, the number of foreign tourists visiting this tourist location may reach 1.7 million people. [3].

Investment growth is accompanied by the expansion of the hotel fund. In 2025, there were more than 4.5 thousand accommodation facilities in Kazakhstan, including hotels, hostels and hostels. In five years, their number has increased by about 1 thousand units.

The positive dynamics can also be traced in the indicators of the tourist flow. During the year, 10.1 million people used the services of hotels, which is 10.8% more than a year earlier. The main part is still made up of domestic tourists – 8.6 million people, but it is the segment of inbound tourism that shows higher growth rates. The number of foreign visitors reached 1.5 million people, an increase of 16% over the year.



Figure 1. Dynamics of the number of tourists served by accommodation facilities in 2020 – 2025

The economic impact of the industry's development is becoming increasingly noticeable at the regional level. In the three quarters of last year, the volume of services provided by the accommodation facilities amounted to 268 billion tenge, which is almost 20% higher than in the same period of the previous year. The largest contribution was traditionally provided by Almaty – 82.4 billion tenge, Astana – 55 billion tenge, as well as the Akmola region – 26.3 billion tenge, where key resort areas are concentrated.

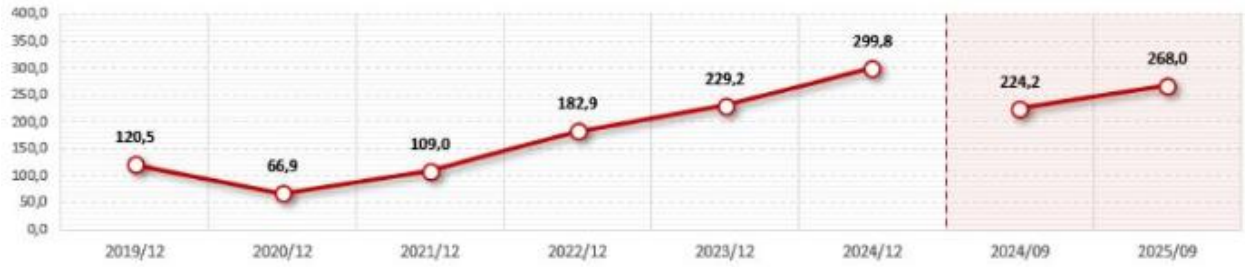


Figure 2. The volume of services provided by accommodation facilities in 2019-2025

In parallel, a long-term framework for the development of the industry is being formed. Comprehensive development plans are being developed for tourist areas until 2029, which provide for the synchronization of private investments with the development of engineering, transport and service infrastructure.

Table 2 - Forecast of the development of individual tourist destinations

	Almaty mountain cluster	Burabai Resort area	Mangystau Resort area	Tourist area near Lake Alakol		
		2029			2025 fact	2026
Volume of private investments (billion tenge)	239	22,7	39,6	The amount of state financing of infrastructure facilities (million tenge)	1000	2400
Number of foreign tourists (million people)	1,7	0,09	0,14	Improvement works	388	755,4
Number of people employed in the industry (thousand people)	102	32,5	2,7	Development of design and estimate documentation for infrastructure projects	126,5	267
Major tourism projects	Mountain village "Medeu-Shimbulak"	More than 10 anchor projects	Creation of 2 business centers	Street repairs	452,6	257,9
	30 hotels and glamping sites	Creation of 8 viewing platforms	Construction of 6 hotel complexes	Installation of piers	41,6	
	2 visitor centers - Tau Hub and Prosveshchenets	Arrangement of 10 tourist routes	Park improvement	Construction of a rescue station		564,3
	30 cable cars	Creating 2 visitor centers		Making changes to the master plan		203,7
	161 km of new mountain trails			Creating a video recording system		277,5
Note - Ranking calculations based on data from the Ministry of Tourism and Sports of the Republic of Kazakhstan						

For a comprehensive assessment of the investment attractiveness of the hotel segment, it is necessary to take into account the operational management features. It is the choice of the management model that determines the degree of investor involvement in operational processes, as well as the potential of branding and marketing coverage. [4]

Three forms of operational hotel management are most common in the Kazakhstan market:

Own management (owner-managed): the hotel operates under the full control of the owner, who is independently engaged in operational activities. This model requires high owner involvement, but allows the investor to maintain full profits and manage costs directly.

Management agreement: the owners transfer management to a professional management company (for example, an international operator) for a fixed fee and/or a percentage of revenue and profit. This reduces operational risks, but requires trust in the operator and limitations in strategic decisions.

Franchise agreement: the hotel operates under a well-known international brand, but the owner or hired management retains operational control. The franchisor provides standards, training, a booking system, and marketing in exchange for royalties. This model ensures customer recognition and demand, but limits management freedom.

Own management (Owner-Operated Hotel)

In the Almaty market, the majority of hotel properties are managed directly by their owners. Such hotels are not affiliated with international chains and operate as independent facilities such as Renion, Sapar, as well as boutique hotels with their own brand and unique positioning. Among them are the Alma Hotel, the Shymkent Resort Hotel, the Tenir Eco Hotel and a number of other hotels located in the tourist locations of the city: Medeu, Kok-Tobe, Butakov Gorge.

The in-house management model provides the owner with maximum operational flexibility, allowing them to independently adjust the tariff schedule, range of services, and marketing strategies. However, the investor assumes the full range of operational and market risks, from fluctuations in demand to personnel issues. For private investors, this model often becomes the starting point of entry into a new market, especially in conditions of limited budget and lack of franchise obligations. However, the lack of a recognizable brand limits the reach of the target audience, especially in the segment of international tourists and business travelers, focused on global booking systems and proven quality standards.

Management Contract (Management Agreement)

The management agreement model is a format in which the owner of a hotel facility retains ownership, but transfers operational management to a professional management company, most often an international hotel chain. This allows the owner to minimize the risks associated with day-to-day operations and take advantage of the brand's large-scale operational and marketing infrastructure. In Almaty, this model is typical for high-class hotels that are aimed at foreign tourists, corporate clients who prefer proven standards of service. Among such brands is Ritz—Carlton Almaty, where management is carried out under a management contract with global networks. The key advantage of the operational management model is a professional approach to hotel management. For active tourists and business guests who are focused on international service standards, the presence of a global management company increases trust in a local facility, enhances its competitiveness and creates a stable perception of quality.

Franchising (Franchise Agreement)

The franchise model allows the investor to maintain control over the operating activities of the hotel, while simultaneously using the recognition and marketing potential of the international brand. This is especially important for investors who want to improve the efficiency of the facility without involving an external operator.

As part of the agreement, the franchisee (owner) receives the right to use the brand, design concept, service standards and access to the global booking system (GDS and CRS), as well as loyalty programs. In return, the owner pays royalties and marketing fees, while maintaining control over management — personally or through a third-party management company.

Bibliography:

1. https://moscow.mba/journal/gostinichnyj-biznes-perspektivy-i-vozmozhnye-riski-otel-vidy;
2. https://inbusiness.kz/ru/last/gostinichnyj-biznes-kazahstana-na-podeme-kto-i-otkuda-k-nam-priezzhaet#:~:text=%D0%A2%D0%B0%D0%BA%2C%20%D0%B2%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%BE%D0%BC%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0%D0%BB%D0%B5%20%D1%82%D0%B5%D0%BA%D1%83%D1%89%D0%B5%D0%B3%D0%BE,%D1%87%D0%B5%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%BA);
3. https://tribune.kz/trillion-na-gostepriimstvo-kak-razvivaetsya-turisticheskaya-otrasl-kazahstana/?utm_source=chatgpt.com;
4. https://colliers.kz/oteli-kak-aktiv-razbor-modelej-upravleniya-i-sravnitelnyj-analiz-investicii/

УДК: 005.8:005.334:336.77

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ПРОЕКТАХ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ЗАЕМНОГО МИКРОФИНАНСИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В РЕГИОНАХ

Кондудаева Н.С., магистрант ОП «Проектный менеджмент»
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы управления рисками в проектах микрофинансирования субъектов малого и среднего бизнеса (МСБ) в региональных условиях. На основе анализа специфики региональных экономик выявлены ключевые группы рисков (кредитные, операционные, рыночные, институциональные), характерные для проектов микрофинансирования. Особое внимание уделено практическим инструментам минимизации данных рисков на различных этапах реализации проекта. Предложен алгоритм интеграции риск-менеджмента в структуру управления проектом микрофинансирования, ориентированный на повышение устойчивости и эффективности финансирования МСБ в регионах.

Ключевые слова: управление рисками, микрофинансирование, проектный менеджмент, малый и средний бизнес, региональное развитие, кредитные риски, финансовое планирование.

Как было отмечено в предыдущих исследованиях [1], применение проектного подхода к микрофинансированию МСП позволяет структурировать финансовые потоки и повысить эффективность использования заемных средств. Однако, практическая реализация таких проектов, особенно в регионах с недостаточно развитой финансовой инфраструктурой, сопряжена с высоким уровнем неопределенности и множеством рисков. Отсутствие системного подхода к управлению рисками приводит к росту просроченной задолженности, снижению доступности заемных средств и, как следствие, торможению развития предпринимательства. Целью данной статьи является анализ ключевых рисков проектов микрофинансирования МСП в регионах и разработка практических рекомендаций по созданию системы управления ими. Исследование базируется на анализе научной литературы

по проектному и финансовому менеджменту, а также на обобщении практического опыта функционирования микрофинансовых организаций (МФО) и региональных программ поддержки МСБ. Управление проектом микрофинансирования в регионе отличается от аналогичных процессов в мегаполисах. К факторам, усиливающим риски, можно отнести: монопрофильность экономики отдельных районов (риск отраслевого кризиса), низкий уровень диверсификации бизнеса заемщиков, повышенная доля теневого сектора, ограниченный доступ к качественным залоговым активам [2, с. 45].

В рамках проектного подхода риски микрофинансирования МСБ целесообразно разделить на четыре основные категории:

1. Кредитные риски: Риск невозврата основного долга и процентов. В регионах он усугубляется нестабильностью денежных потоков заемщиков и низким качеством скоринговых моделей, адаптированных под местную специфику [3.с215].

2. Операционные риски: Риски, связанные с ошибками в управлении проектом на стадиях реализации и мониторинга. Это недостаточный контроль за целевым использованием средств, слабая финансовая дисциплина менеджмента самого заемщика, мошенничество [4, с.312]

3. Рыночные (макроэкономические) риски: Изменение процентных ставок, инфляция, колебания валютных курсов, падение спроса на продукцию заемщика из-за экономического спада в регионе.

4. Институциональные и регуляторные риски: Изменения в законодательстве о микрофинансовой деятельности, отмена или сокращение региональных программ субсидирования и поддержки МСП [5, с.98]

Эффективное управление рисками должно быть интегрировано в каждый этап жизненного цикла проекта микрофинансирования (Таблица 1).

Таблица 1 – Интеграция риск-менеджмента в этапы проекта микрофинансирования

Этап проекта	Ключевые риски	Инструменты минимизации
Инициация	Неверная оценка потребности, выбор ненадежного источника	Анализ бизнес-плана заемщика, диверсификация источников финансирования (МФО, лизинг, госпрограммы), скоринг с учетом региональных коэффициентов.
Планирование	Недооценка расходов, оптимистичный прогноз доходов	Разработка стресс-сценариев финансовой модели, консервативный прогноз денежных потоков, резервирование средств на непредвиденные расходы.
Реализация	Нецелевое использование средств, срыв сроков	Мониторинг целевого использования (фотоотчеты, чеки), регулярная отчетность заемщика, траншевое финансирование (выдача средств частями под конкретные этапы).
Мониторинг и контроль	Ухудшение фин. состояния заемщика	Анализ оперативной отчетности, выездные проверки, работа с просроченной задолженностью на ранней стадии, реструктуризация при временных трудностях.
Завершение	Рефинансирование, потеря залога	Своевременное закрытие обязательств, анализ эффективности проекта для

		формирования кредитной истории и возможности рефинансирования на лучших условиях.

Для повышения устойчивости проектов микрофинансирования МСБ в регионах необходимо создание комплексной системы управления рисками. Она должна включать:

– идентификацию: регулярный мониторинг внешней и внутренней среды проекта для выявления новых угроз [5, с.102];

– оценку (качественную и количественную): использование методов VaR (стоимостная мера риска) для финансовых рисков и экспертных оценок для операционных и институциональных [4, с.178];

– воздействие: применение инструментов, описанных в Таблице 1;

– мониторинг и пересмотр: постоянный контроль эффективности принятых мер [1].

Ключевым фактором успеха является не просто разовое применение инструментов, а формирование риск-ориентированного мышления у всех участников проекта — как у кредитора (МФО, банк), так и у самого предпринимателя.

Управление рисками является критически важным элементом проектного подхода к микрофинансированию малого и среднего бизнеса в регионах. Региональная специфика генерирует дополнительные угрозы, игнорирование которых ведет к провалу проектов. Предложенная в статье классификация рисков и интеграция инструментов их минимизации в поэтапную структуру управления проектом позволяет повысить эффективность и устойчивость финансирования. Разработка и внедрение формализованной системы риск-менеджмента в практику микрофинансирования будет способствовать улучшению доступа МСП к финансовым ресурсам и, как следствие, устойчивому социально-экономическому развитию регионов.

Литература:

1. Кондудаева Н.С., Теоретико-методологические основы управления проектами микрофинансирования малого и среднего бизнеса в регионах, Республиканская дистанционная конференция «Актуальные вопросы современности» НМЦ «ZIAT», в печати, 2026.
2. Воробьев С.Н. Микрофинансирование и развитие предпринимательства в регионах. – СПб.: Питер, 2020. – 220 с.
3. Лапуста М.Г., Мазурина Т.Ю., Скамай Л.Г. Финансы организаций (предприятий). – М.: ИНФРА-М, 2012.
4. Керцнер Х. Проектный менеджмент: системный подход к планированию, контролю и управлению. – М.: Вильямс, 2020.
5. PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). – Project Management Institute, 2021.

УДК 330.322:332.1(574)

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНОВ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН В УСЛОВИЯХ НОВОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ РЕАЛЬНОСТИ

Курбанбаева Ш., магистрант

Научный руководитель-к. э. н. Абдешов Д.Д.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан
email: Shakhlo.kurbanbayeva@yu.edu.kz

Аннотация. В статье проводится комплексное исследование динамики и факторов, формирующих инвестиционную привлекательность (ИП) регионов Республики Казахстан на современном этапе развития экономики. Актуальность темы связана со стратегической задачей диверсификации национальной экономики и обеспечением сбалансированного территориального развития. Отмечается, что, несмотря на завершение перехода от директивной экономической системы к либеральному инвестиционному климату, региональные различия в привлечении капитала остаются значительными. Особое внимание уделяется теоретическим и методологическим вопросам оценки инвестиционной привлекательности, включая необходимость применения двухуровневого подхода (регионального и отраслевого) и интеграции принципов ESG и «зеленой» экономики. В результате делается вывод, что устойчивый рост инвестиционной привлекательности регионов возможен не только за счет совершенствования механизмов государственной поддержки, но и благодаря эффективному использованию их конкурентных преимуществ, а также снижению нефинансовых рисков.

Ключевые слова: Инвестиционная привлекательность, инвестиционная политика на региональном уровне, инвестиционный потенциал территории, инвестиционные риски, развитие регионов, принципы ESG, методологические подходы к оценке.

В условиях усиливающейся глобальной конкуренции и необходимости снижения зависимости экономики от сырьевого сектора инвестиционная привлекательность регионов Казахстана приобретает стратегическое значение, определяя темпы экономического развития, уровень благосостояния населения и устойчивость национальной экономики. Способность региона привлекать и эффективно использовать инвестиционные ресурсы — как внутренние, так и иностранные — непосредственно влияет на уровень его конкурентоспособности. В историческом контексте инвестиционная деятельность в Казахстане прошла существенную эволюцию: от системы директивного планирования советского периода к формированию полноценного либерального инвестиционного климата.

В современных условиях инвесторы самостоятельно определяют наиболее привлекательные направления вложения капитала, исходя из принципов экономической эффективности, а взаимоотношения между инвесторами и субъектами предпринимательства регулируются договорными механизмами.

Несмотря на проведённые институциональные реформы, результаты практических исследований и статистические показатели свидетельствуют о несоответствии между инвестиционным потенциалом регионов и фактическими объёмами инвестиционной активности. Процесс привлечения капитала в Казахстане сопровождается рядом проблем:

1.Региональная диспропорция - инвестиционные потоки в основном сосредоточены в финансово-промышленных центрах (Алматы, Астана) и сырьевых регионах (Атырауская и Мангистауская области), тогда как области с развитым аграрным и обрабатывающим сектором нередко испытывают устойчивый дефицит инвестиций.

2.Недостаточная разработанность механизмов инвестирования — сохраняется отсутствие прозрачных и унифицированных региональных стандартов, а также сложности, связанные с получением разрешительной документации и наличием административных барьеров.

3. Повышенные инвестиционные риски - особенно для иностранных инвесторов сохраняются значительные политические, административные и финансовые риски, включая инфляционную нестабильность. [1].

Таким образом, ключевой задачей Правительства и местных исполнительных органов является формирование и реализация активной региональной инвестиционной политики, ориентированной на создание благоприятных условий для всех участников рынка.

Инвестиционная привлекательность (ИП) представляет собой комплексную экономическую категорию, характеризующую целесообразность вложения капитала, его потенциальную эффективность и уровень риска инвестиций в конкретный регион (или отрасль) по сравнению с альтернативными направлениями. Инвестиционная привлекательность всегда определяется взаимодействием двух основных элементов:

$$\text{ИП} = \frac{\text{Инвестиционный потенциал}}{\text{Инвестиционный риск}}$$

Инвестиционный потенциал представляет собой совокупность объективных факторов, ресурсов и возможностей региона, включая природные богатства, трудовые ресурсы, производственные мощности, инфраструктуру и финансовые средства. Инвестиционный риск определяется как вероятность понесения убытков (финансовых, репутационных, временных) либо недостижения ожидаемой прибыли.[2, с.68].

Современная инвестиционная парадигма, особенно в странах с развитой экономикой, акцентирует внимание на принципах ESG (Environmental, Social, Governance) и концепции «зеленой» экономики. Это подчёркивает важность интеграции экологических и социальных критериев при оценке инвестиционной привлекательности регионов Казахстана:

-экологический фактор (E): включает степень антропогенной нагрузки, уровень выбросов и эффективность использования водных ресурсов. Регионы, реализующие активные программы по снижению экологического воздействия, становятся более привлекательными для ответственных инвесторов, применяющих «зеленые» облигации и другие инструменты устойчивого финансирования.

-социальный фактор (S): охватывает качество человеческого капитала, уровень образования, социальную стабильность и миграционные процессы.

-управленческий фактор (G): характеризуется прозрачностью работы местных исполнительных органов, эффективностью противодействия коррупции и уровнем корпоративного управления в региональных компаниях [3, с48].

Таким образом, в условиях глобализации и интеграции национальной экономики в мировые финансово-инвестиционные потоки, повышение инвестиционной привлекательности регионов Казахстана в современный период невозможно рассматривать отдельно от требований международных стандартов устойчивого развития. Соответствие этим стандартам означает, что регионы должны не только обеспечивать экономическую эффективность и прибыльность инвестиционных проектов, но и учитывать экологические, социальные и управленческие аспекты деятельности. Включение ESG-принципов и ориентация на «зеленую» экономику становится ключевым фактором, повышающим доверие иностранных и отечественных инвесторов, стимулирующим долгосрочные капиталовложения и способствующим формированию сбалансированного и устойчивого развития территории.

Современные экономические условия требуют обоснованного и точного управления инвестиционными процессами, что обусловливает необходимость применения научно обоснованных методов их качественной и количественной оценки. Использование таких

методов позволяет прогнозировать результаты инвестиций, оптимально распределять капитал, снижать риски и сравнивать эффективность различных инвестиционных проектов и альтернатив. Среди них наиболее часто применяются:

- метод рейтинговой оценки - построение интегрального индекса ИП на основе взвешивания множества частных индикаторов.

- корреляционный и факторный анализ - идентификация ключевых драйверов ИП и степени их влияния на фактический приток инвестиций.

- SWOT-анализ и сценарное моделирование- применяются для стратегического планирования и оценки потенциальных угроз и возможностей.

Для получения объективной картины, отражающей сложность региональной экономики Казахстана, целесообразно использовать двухуровневую (двухаспектную) логическую модель сравнительной оценки, которая включает:

Аспект 1: комплексная оценка инвестиционной привлекательности региона (макроуровень). Данный уровень предполагает всесторонний анализ внешней бизнес-среды и включает оценку следующих компонентов потенциала и рисков (см. табл. 1):

Таблица 1. Индикаторы оценки инвестиционного потенциала и инвестиционного риска региона по ключевым компонентам

Компонент	Инвестиционный потенциал	Инвестиционный риск
Экономический	ВРП на душу населения, объем промышленного производства, уровень финансовой устойчивости региона.	Уровень инфляции, динамика ВРП, уровень убыточности предприятий.
Инфраструктурный	Плотность и качество транспортной сети (железные и автомобильные дороги), обеспеченность энергетическими мощностями.	Изношенность основных фондов, стоимость подключения к коммунальным сетям.
Институциональный	Уровень развития особых экономических зон (ОЭЗ), количество реализованных инвестпроектов.	Административные барьеры, уровень бюрократии, правовой риск.

Аспект 2: оценка инвестиционной привлекательности отрасли (микроуровень). На этом уровне анализируются специфические характеристики конкретной отрасли (например, переработки, сельского хозяйства, туризма) внутри региона, которые нельзя оценить универсальными методами:

-отраслевой потенциал: уровень обеспеченности фондами, технологический уровень производства, наличие квалифицированных специалистов отрасли.

-Отраслевой риск: финансовая устойчивость предприятий отрасли, зависимость от импорта, степень конкуренции на рынке.

-Инвестиционная активность отрасли: доля инвестиций, направленных в основной капитал данной отрасли, от общего объема инвестиций региона.

Только учет двух этих аспектов позволяет сформировать целостное представление о целесообразности вложений в конкретный проект [3, с.51].

Несмотря на систематическую государственную поддержку, инвестиционная привлекательность регионов Казахстана продолжает оставаться весьма неоднородной. В

условном порядке регионы можно классифицировать на три основные группы:

1. Регионы-лидеры по инвестиционной привлекательности включают Астану, Алматы, Атыраускую и Мангистаускую области. Их высокий уровень ИП объясняется либо развитой финансовой, торговой и логистической инфраструктурой (для городов республиканского значения), либо значительными запасами углеводородного сырья в западных регионах.

2. Регионы со средней инвестиционной привлекательностью и аграрно-индустриальным потенциалом включают Карагандинскую, Акмолинскую и Павлодарскую области. Они обладают значительным производственным потенциалом в таких отраслях, как машиностроение, металлургия и сельское хозяйство, однако нередко сталкиваются с проблемами износа основных фондов и недостаточно развитой логистической инфраструктурой.

3. Регионы с низкой инвестиционной привлекательностью, требующие государственной поддержки, включают Жамбылскую, Туркестанскую и Кызылординскую области. Они характеризуются высокой долей сельского хозяйства, недостаточной диверсификацией экономики и повышенными социальными рисками [4, с.22].

Успех регионов-лидеров определяется способностью эффективно использовать свои конкурентные преимущества:

Атырауская область: высокий экспортный сырьевой потенциал (ЭСП) обеспечивает стабильный приток валютных средств и высокий уровень валового регионального продукта (ВРП), создавая благоприятные условия для привлечения сопутствующих инвестиций.

Алматы и Астана: инвестиционная привлекательность этих городов формируется не за счет природных ресурсов, а благодаря человеческому капиталу, концентрации финансового и управленческого потенциала, а также развитому потребительскому рынку.

Акмолинская область служит примером успешного перехода к аграрно-индустриальному типу развития. Целенаправленные инвестиции в переработку — включая строительство маслозаводов и хранилищ — позволили региону увеличить выпуск готовой продукции (мяса, молока, круп), что свидетельствует о рациональном и эффективном использовании инвестиций [4, с 23].

Несмотря на значительный ресурсный потенциал, инвесторы в сырьевых регионах сталкиваются с повышенным уровнем инвестиционного риска из-за экономической нестабильности и финансово-экономических факторов, поэтому даже такие регионы должны активно снижать несырьевые риски и повышать свою инвестиционную привлекательность. Достижение устойчивого экономического развития регионов Казахстана требует проведения активной инвестиционной политики, включающей привлечение инвестиций через национальные проекты, деятельность АО «КазИнвест» и региональных центров обслуживания инвесторов по принципу «одного окна», а также совершенствование стратегического планирования, устранение административных барьеров, использование конкурентных преимуществ регионов и развитие механизмов «зелёного» финансирования.

Литература:

1. Петровская М.А. Современное состояние инвестиционной политики Республики Казахстан // Экономическая серия Вестника Евразийского национального университета имени Л.Н. Гумилёва. – 2024. – № 1. – С. 256–270.

2. Ахметов К.К. Инвестиционная политика Республики Казахстан в контексте принципов ESG // Вестник Института законодательства и правовой информации Республики Казахстан. – 2024. – № 1. – С. 112–125.

3. Lee H.-S., Chernikov S.U., Nagy S. Motivations and locational factors of foreign direct

investment in CIS countries: evidence from South Korean investments in Kazakhstan, Russia and Uzbekistan // Journal of Asian Economics. – 2022. – Vol. 78. – P. 101–115.

4. Zhang J., Tan K.S., Wirjanto T.S., Porth L. Navigating uncertainty in ESG investing // Finance Research Letters. – 2023. – Vol. 52. – P. 103–120.

5. Krappel T., Bogun A., Borth D. Heterogeneous ensemble approach for ESG ratings prediction // Sustainability. – 2021. – Vol. 13, No. 18. – P. 1–18.

ӘОЖ: 338.22

ӘЛЕМДІК ЭКОНОМИКАНЫҢ ЖАҢА СЫН-ҚАТЕРЛЕРІНЕ ЖАУАП РЕТІНДЕ КОРПОРАТИВТІК БАСҚАРУҒА ESG ПРИНЦИПТЕРІН ЕНГІЗУДІ ЗЕРТТЕУ

Нұрымқызы Ә.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті
Ақтау, Қазақстан

Аңдатпа. Мақалада әлемдік экономиканың жаңа сын-қатерлері жағдайында корпоративтік басқару жүйесіне ESG (Environmental, Social, Governance) принциптерін енгізудің маңызы қарастырылады. Геосаяси тұрақсыздық, климаттың өзгеруі, цифрлық трансформация және әлеуметтік теңсіздік сияқты факторлар компаниялардың тұрақты даму стратегиясын қайта қарауына ықпал етуде.

Зерттеу ESG қағидаттарын корпоративтік басқару құрылымына интеграциялау ұйымның ұзақ мерзімді тиімділігі мен инвестициялық тартымдылығын арттыратынын дәлелдеуге бағытталған.

Түйін сөздер: ESG, корпоративтік басқару, тұрақты даму, инвестициялық тартымдылық, жаһандық экономика, тұрақтылық.

XXI ғасырдың екінші онжылдығынан бастап әлемдік экономикада құрылымдық өзгерістер күшейді. Пандемия, жеткізу тізбектерінің үзілуі, климаттық тәуекелдер мен геосаяси шиеленістер бизнес-модельдердің тұрақтылығына әсер етті. Осы жағдайда ESG принциптері корпоративтік басқарудың жаңа парадигмасына айналуда. ESG тұжырымдамасы 2004 жылы United Nations бастамасымен жарияланған «Who Cares Wins» баяндамасынан кейін кең таралды. Қазіргі уақытта ESG стандарттары халықаралық қаржы институттары мен инвесторлар үшін маңызды өлшемге айналды. Климаттық өзгерістер және экологиялық тәуекелдер.World Economic Forum жариялаған жаһандық тәуекелдер есебіне сәйкес, климаттық өзгерістер алдағы онжылдықтағы негізгі қауіптердің бірі болып отыр. Көміртегі шығарындыларын азайту және «жасыл» экономикаға көшу корпоративтік стратегияның ажырамас бөлігіне айналуда. Климаттық өзгерістер қазіргі жаһандық экономиканың ең ірі құрылымдық сын-қатерлерінің бірі болып табылады. Орташа жаһандық температураның көтерілуі, экстремалды ауа райы құбылыстарының жиілеуі, су ресурстарының тапшылығы және биоалуантүрліліктің азаюы бизнес-модельдердің тұрақтылығына тікелей әсер етеді. Intergovernmental Panel on Climate Change деректеріне сәйкес, жаһандық жылыну 1,5–2°C деңгейінен асқан жағдайда экономикалық шығындар мен әлеуметтік тұрақсыздық тәуекелі айтарлықтай артады. Климаттық өзгерістер тек экологиялық мәселе ғана емес, сонымен қатар қаржылық, өндірістік және институционалдық қауіп-қатер көзі болып отыр [1].

1. Климаттық тәуекелдердің түрлері

Task Force on Climate-related Financial Disclosures ұсынымдарына сәйкес климаттық тәуекелдер екі негізгі топқа бөлінеді:

1) Физикалық тәуекелдер мыналар:

-Қуаңшылық, су тасқыны, дауылдар;

-Инфрақұрылымның бүлінуі;

-Ауыл шаруашылығы өнімділігінің төмендеуі;

-Су және энергия тапшылығы.

Бұл тәуекелдер өндірістік шығындардың өсуіне, жеткізу тізбектерінің бұзылуына және активтердің құнсыздануына әкелуі мүмкін.

2) Өтпелі (transition) тәуекелдерге жататындар:

-Көміртек салығының енгізілуі;

-Экологиялық стандарттардың қатаюы;

-Тұтынушылар сұранысының өзгеруі;

-Технологиялық трансформация.

Көмірсутекке тәуелді салалар үшін бұл тәуекелдер активтердің «құнсыз активтерге» (stranded assets) айналу қаупін күшейтеді.

Экологиялық тәуекелдердің корпоративтік басқаруға ықпалы. Климаттық факторлар компаниялардың стратегиялық жоспарлауына және инвестициялық шешімдеріне тікелей ықпал етеді. World Economic Forum жаһандық тәуекелдер рейтингінде экологиялық қауіптерді ұзақ мерзімді перспективадағы ең ықтимал және ең ауқымды тәуекелдер қатарына қосады.

Корпоративтік басқару деңгейінде мынадай өзгерістер қажет болады:

-Директорлар кеңесі деңгейінде климаттық тәуекелдерді бақылау;

-ESG комитеттерін құру;

-Көміртек шығарындылары бойынша ашық есептілік;

-Климаттық сценарийлік талдау жүргізу.

Көптеген трансұлттық компаниялар климаттық бейтараптық (net zero) мақсаттарын жариялап, көміртек ізін қысқартуға бағытталған стратегиялар қабылдауда. Қаржы нарықтары және климаттық тәуекел.BlackRock және Morgan Stanley сияқты ірі инвестициялық институттар климаттық тәуекелдерді инвестициялық шешім қабылдаудың негізгі факторы ретінде қарастырады. Инвесторлар үшін компанияның экологиялық саясаты оның ұзақ мерзімді тұрақтылығының көрсеткіші болып саналады.

Сонымен қатар, «жасыл» облигациялар нарығы қарқынды дамуда. Тұрақты қаржыландыру құралдары компанияларға экологиялық жобаларды іске асыру үшін қосымша капитал тартуға мүмкіндік береді [2].

Қазақстан жағдайындағы климаттық сын-қатерлер.Қазақстан экономикасы көмірсутек ресурстарына тәуелді болғандықтан, өтпелі климаттық тәуекелдер айтарлықтай маңызды. Елдің 2060 жылға қарай көміртектік бейтараптыққа қол жеткізу стратегиясы бизнес-құрылымдардың трансформациясын талап етеді.

Astana International Financial Centre жасыл қаржыландыруды дамытуға бағытталған нормативтік базаны жетілдіруде. Бұл корпоративтік сектордың ESG талаптарына бейімделуін жеделдетеді.

Климаттық өзгерістер мен экологиялық тәуекелдер корпоративтік басқарудың стратегиялық күн тәртібіне айналды. Физикалық және өтпелі тәуекелдерді тиімді басқару компанияның қаржылық тұрақтылығы мен бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз етеді. ESG қағидаттарын енгізу – экологиялық қауіптерге жауап берудің және ұзақ мерзімді құндылық қалыптастырудың негізгі тетігі. Геосаяси тұрақсыздық.Сауда соғыстары мен санкциялық шектеулер трансұлттық компаниялардың қызметіне әсер етуде. ESG қағидаттары компанияларға тәуекелдерді жүйелі бағалауға мүмкіндік береді. Әлеуметтік теңсіздік және адам капиталы. Қоғамдағы әлеуметтік жауапкершілік талаптарының артуы компаниялардың

еңбек саясатына, гендерлік теңдікке және инклюзияға басымдық беруін талап етеді.

ESG принциптерінің корпоративтік басқарудағы рөлі.Экологиялық өлшем (Environmental) Көміртек ізін қысқарту, энергия тиімділігі және ресурстарды ұтымды пайдалану корпоративтік стратегияның бір бөлігі болуы тиіс. Әлеуметтік өлшем (Social).Қызметкерлердің әл-ауқаты, еңбек қауіпсіздігі, қоғаммен өзара байланыс — компания беделінің маңызды факторлары.

Басқару өлшемі (Governance). Директорлар кеңесінің тәуелсіздігі, ашық есептілік және сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясат корпоративтік тұрақтылықтың негізі болып табылады.

ESG енгізудің тиімділігі.ерттеулер көрсеткендей, ESG көрсеткіштері жоғары компаниялар ұзақ мерзімді перспективада қаржылық нәтижелер бойынша тұрақты өсім көрсетеді. Morgan Stanley зерттеулеріне сәйкес, тұрақты инвестициялық қорлар дәстүрлі қорларға қарағанда дағдарыс кезеңдерінде тұрақтылық танытады [3].

Сонымен қатар, BlackRock инвестициялық компаниясы ESG көрсеткіштерін инвестициялық шешім қабылдаудың негізгі критерийлерінің бірі ретінде қолданады.

Қазақстан жағдайындағы ESG дамуы. Қазақстанда ESG қағидаттарын енгізу үдерісі қарқын алуда. Astana International Financial Centre тұрақты қаржыландыруды дамыту бағытында бірқатар бастамалар жүзеге асыруда.

Қазақстан қор биржасы ESG есептілік стандарттарын енгізу бойынша қадамдар жасауда. Бұл ұлттық компаниялардың халықаралық нарықтағы бәсекеге қабілеттілігін арттыруға мүмкіндік береді.

ESG енгізу бойынша ұсыныстар мынадай:

1. ESG стратегиясын корпоративтік даму жоспарына интеграциялау.
2. ESG бойынша KPI жүйесін енгізу.
3. Тұрақты есептілік пен аудит жүйесін қалыптастыру.
4. Қызметкерлерді ESG мәдениетіне оқыту.
5. Халықаралық стандарттарды (GRI, SASB) қолдану.

Әлемдік экономиканың жаңа сын-қатерлері корпоративтік басқару жүйесін трансформациялауды талап етеді. ESG принциптерін енгізу компаниялардың тұрақтылығын арттырып, инвестициялық тартымдылығын күшейтеді және ұзақ мерзімді құндылық қалыптастыруға мүмкіндік береді. ESG енді тек әлеуметтік жауапкершілік құралы емес, стратегиялық басқарудың негізгі элементіне айналды

Әлемдік экономиканың жаңа сын-қатерлері корпоративтік басқарудың дәстүрлі моделін қайта қарауды талап етеді. ESG принциптері тәуекелдерді басқарудың, инвестициялық тартымдылықты арттырудың және тұрақты дамуды қамтамасыз етудің кешенді құралы болып табылады.

Корпоративтік басқаруға ESG қағидаттарын жүйелі енгізу компанияларға ұзақ мерзімді бәсекелік артықшылық береді және жаһандық тұрақсыздық жағдайында икемділікті арттырады [4].

Әдебиеттер:

1. Алиев О.М. Формирование циркулярной экономики // Экономика и предпринимательство, 2021, no. 9(134)

2. Баглаева С.А. ESG-принципы в теории и практике инвестиционного анализа / С.А. Баглаева, О.А. Короткова, А.В. Шорина // Актуальные научные исследования в современном мире, 2021, no. 12- 13(80)

3. Васильчиков А.В. Циркулярная экономика как системный инновационный подход / А.В. Васильчиков, Е.А. Смирнова // Московский экономический журнал, 2021, no. 10.

4. Тен Д.Е. ESG-критерии в инвестировании: мировые тенденции и перспективы

развития российского рынка «социально ответственных» инвестиций / Д.Е. Тен, А.В. Покушалов // Вопросы устойчивого развития общества, 2021, no. 7.

ӘОЖ: 334.7:005.21:502.131.1

ШАҒЫН БИЗНЕСТЕГІ ТҰРАҚТЫ ДАМУ СТРАТЕГИЯСЫН ӘЗІРЛЕУ

Әлқуатова К., «Менеджмент» ББББ студенті
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті
Ақтау, Қазақстан
e-mail: kamilaalkuatova7@gmail.com

Аңдатпа: Қазіргі жаһандану жағдайында ұлттық экономиканың тұрақтылығы мен бәсекеге қабілеттілігі көбіне шағын және орта бизнестің даму деңгейімен анықталады. Әлемдік тәжірибе көрсетіп отырғандай, шағын бизнес – ел экономикасының икемді, инновациялық және әлеуметтік белсенді сегменті болып табылады.

Түйін сөздер: шағын бизнес, тұрақты даму, инновация, бизнес стратегия, экономикалық даму, кәсіпкерлік

Шағын бизнес – нарықтық экономиканың ең икемді, бәсекеге қабілетті және инновациялық белсенді сегменті. Экономикалық тұрғыдан алғанда, шағын бизнес – жеке тұлғалардың меншігіне негізделген, аздаған жұмыс күшімен, шектеулі капиталмен, бірақ жоғары бейімделгіштік қабілетімен ерекшеленетін кәсіпкерлік нысаны [1].

Қазақстан Республикасының «Шағын және орта кәсіпкерлікті дамыту туралы» заңында шағын бизнеске:*«жұмысшылар саны 100 адамнан аспайтын және жылдық табысы белгіленген шекті мөлшерден төмен кәсіпорындар»* деп анықтама берілген (ҚР ҰЭМ, 2024) [2].

Шағын бизнес тек экономикалық табыстың көзі ғана емес, әлеуметтік тұрақтылықтың кепілі. Ол:

- жұмыс орындарын құрады,
- халықтың табысын арттырады,
- бәсекелестік ортаны қалыптастырады,
- инновация мен технологияны енгізуге мүмкіндік береді [3].

Мысалы, Қазақстанда 2024 жылы жұмыс істеп тұрған шағын және орта бизнес субъектілерінің саны 1,5 миллионнан астам болса, олар ЖІӨ-нің шамамен 36%-ын құраған (Ұлттық статистика бюросы, 2024) [2].

Шағын бизнес ірі кәсіпорындардан айырмашылығы – жылдам шешім қабылдау, жергілікті нарыққа бейімделу, жаңа идеяларды сынап көру қабілетімен ерекшеленеді. Мәселен, Ақтау қаласындағы *GreenStep* атты кәсіпорын пластик қалдықтарынан кірпіш өндіру арқылы экологиялық инновацияны бизнеске енгізген. Бұл жоба әрі табысты, әрі қоршаған ортаға пайдалы [1].

Тұрақты даму ұғымы алғаш рет 1987 жылы БҰҰ-ның *Брундтланд комиссиясы* ұсынған «Біздің ортақ болашағымыз» атты баяндамада енгізілді. Онда тұрақты даму: *«Қазіргі ұрпақтың қажеттіліктерін қанағаттандыра отырып, болашақ ұрпақтың мүмкіндіктерін шектемейтін даму»* деп анықталған [3]. Мысалы, Еуропалық Одақ елдерінде шағын және орта бизнес (ШОБ) секторында жұмыс істейтін кәсіпорындардың 40%-дан астамы «жасыл технологияларды» қолданады. Бұл бағытта Германия мен Финляндия тәжірибесі үлгі бола

алады: Германия: шағын кәсіпорындар энергия үнемдейтін жабдықтар мен қалдықтарды қайта өңдеу жүйелерін енгізу арқылы өндіріс тиімділігін арттырып отыр. Финляндия: «жасыл стартаптар» бағдарламасы арқылы экологиялық инновацияларды қолдау үшін жеңілдетілген несие мен гранттар бөледі.

Тұрақты даму стратегиясының теориясы бірқатар экономикалық және философиялық мектептерге сүйенеді:

– Неоклассикалық теория – нарықтық тепе-теңдікті сақтай отырып, ресурстарды тиімді бөлу қажеттілігін атап көрсетеді.

– Институционалдық теория – шағын бизнестің тұрақты дамуы үшін заңнамалық,

– қаржылық және әлеуметтік институттардың үйлесімді жұмыс істеуін талап етеді.

– Инновациялық даму теориясы (Й. Шумпетер) – экономикалық дамудың қозғаушы күші ретінде кәсіпкер мен инновацияны қарастырады.

– Портердің бәсекелік артықшылықтар теориясы – тұрақты даму үшін шағын бизнесте бәсекеге қабілетті өнім мен қызметті дамыту маңызды екенін дәлелдейді.

Шағын бизнесті тұрақты дамыту стратегиясы келесі қағидаттарға негізделеді:инновациялық бағыттылық – жаңа технологияларды, цифрлық шешімдерді енгізу арқылы өндіріс тиімділігін арттыру; ресурстарды ұтымды пайдалану – энергия мен шикізатты үнемдеу, қалдықсыз технологияларды қолдану; әлеуметтік жауапкершілік – қызметкерлердің еңбек жағдайын жақсарту, жергілікті қауымдастықтардың дамуына үлес қосу; экологиялық үйлесімділік – қоршаған ортаға зиян келтірмейтін өндіріс жүйелерін құру [3].

Мысалы, Қазақстанда экологиялық және инновациялық бағыттағы шағын бизнеске мемлекет тарапынан қолдау көрсетілуде: «Жасыл экономикаға көшу тұжырымдамасы» (2013 ж.); «Бизнестің жол картасы – 2025» бағдарламасы; «Astana Hub» технопаркі арқылы инновациялық стартаптарға қолдау көрсету [2].

Шағын бизнес пен тұрақты даму стратегиясы — өзара бірін-бірі толықтыратын және ұлттық экономиканың ұзақ мерзімді өркендеуін қамтамасыз ететін екі маңызды ұғым. Теориялық тұрғыдан, тұрақты даму шағын бизнестің тиімділігін арттырып қана қоймай, оның қоғам мен табиғат алдындағы жауапкершілігін күшейтеді.

Болашақта Қазақстан экономикасы үшін шағын бизнестің экологиялық-инновациялық бағытта дамуы — жаһандық нарықтағы бәсекеге қабілеттіліктің негізгі шарты болып табылады [1].

Қазіргі жаһандану дәуірінде шағын және орта бизнес (ШОБ) тұрақты экономикалық өсудің негізгі тіректерінің бірі болып саналады. Көптеген дамыған елдер тәжірибесі көрсеткендей, тұрақты даму қағидаттарын (экономикалық, әлеуметтік және экологиялық үйлесімділікті) бизнесті басқару жүйесіне енгізу кәсіпорындардың ұзақ мерзімді тиімділігін арттырып, ұлттық экономиканың теңгерімді дамуына ықпал етеді [4].

Шетелдік тәжірибеде шағын бизнесті басқару тұрақты даму контексінде стратегиялық жоспарлау, инновациялық басқару, экологиялық жауапкершілік және әлеуметтік әріптестік принциптеріне негізделеді [5].

Инновациялар — шағын бизнестің ұзақ мерзімді тұрақтылығын қамтамасыз ететін басты факторлардың бірі. Қазақстанда инновациялық белсенді кәсіпорындардың үлесі шамамен 10%-ды құрайды, бұл дамыған елдер деңгейінен (30–35%) әлдеқайда төмен.

Инновациялық дамудың тиімді үлгісі ретінде төмендегідей бағыттарды ұсынуға болады:

– технологиялық хабтар мен акселераторлар желісін кеңейту. Astana Hub, Almaty Tech Garden сияқты орталықтар тәжірибесін басқа өңірлерде дамыту керек. Мысалы, Ақтау қаласында “Caspian Tech Hub” құрылса, теңіз және логистика саласындағы цифрлық шешімдер әзірленуі мүмкін [15].

– университет–бизнес ынтымақтастығы моделі. ЖОО жанынан “индустриялық стартап зертханалары” ашылып, студенттер мен кәсіпкерлер бірлесе инновациялық өнімдер әзірлей алады.

– “smart Factory” және “Индустрия 4.0” технологияларын енгізу. Бұл модель өндірісті цифрландыру, роботтандыру және Big Data талдау арқылы өнімнің өзіндік құнын төмендетуге мүмкіндік береді.

Қорытындылай келе, шағын бизнестің тұрақты дамуы — Қазақстанның экономикалық өсімінің негізгі қозғаушы күші болып табылады. Бұл сектор елдің жалпы ішкі өніміндегі үлесін арттырумен қатар, жаңа жұмыс орындарын құрып, аймақтардың әлеуметтік тұрақтылығын қамтамасыз етеді. Зерттеу нәтижелері көрсеткендей, Маңғыстау облысы жағдайында шағын бизнесті дамыту үшін инновациялық технологияларды, цифрлық шешімдерді және әлеуметтік жауапкершілікті ұштастыру ерекше маңызды.

Сонымен қатар, шағын бизнестің тұрақты дамуы үшін институционалды және білім беру қолдауы қажет. Аймақта кәсіпкерлік мәдениетін дамыту, бизнес-жоспарлау мен инновациялық менеджмент пәндерін енгізу, жастар мен әйелдер кәсіпкерлігін қолдау бағдарламаларын кеңейту — ұзақ мерзімді нәтиже беретін шешімдер.

Осылайша, Маңғыстау облысының мысалында шағын бизнесті тұрақты дамыту стратегиясы аймақтың табиғи ресурстық әлеуетін тиімді пайдалану, инновациялық технологиялар мен әлеуметтік жауапкершілікке негізделген жаңа экономикалық модель қалыптастыруды көздейді. Мұндай тәсіл Қазақстанның жалпы экономикалық саясатына сай келіп қана қоймай, өңірдің әлеуметтік-экономикалық өрлеуін қамтамасыз ететін маңызды тетік болмақ.

Әдебиеттер:

1.Шумпетер Й. The Theory of Economic Development. — Harvard University Press, 1934. cruel.org+1

2.Қазақстан Республикасының Ұлттық экономика министрлігі. Шағын және орта кәсіпкерлікті дамыту туралы есеп. — Астана, 2024.

3.Brundtland Report. Our Common Future. — United Nations, 1987. sustainabledevelopment.un.org+2un-documents.net+2

4.Sonntag R., Lewis G.J., Raszkowski A. «The Importance of Implementing SDGs by Small and Medium Size Enterprises: Evidence from Germany and Poland». Sustainability, 2022; 14 (24): 16950. https://www.mdpi.com/2071-1050/14/24/16950 mdpi.com+1

5.Galeitzke M., Orth R., Kohl H. «Sustainability Strategies in German Small and Medium-Sized Companies». Journal of Sustainability Research, 2019; 4 (3): 1-15. https://sustainability.hapres.com/htmls/JSR_1110_Detail.html sustainability.hapres.com+1

6.Small- and Medium-Sized Enterprises: Trends and Future Perspectives for Sustainability and Digitalization in Germany (Bella et al., 2024) — https://doi.org/10.3390/su16166900 mdpi.com+1

7.Sachs, J.D. The Age of Sustainable Development. — Columbia University Press, 2015. https://cup .columbia.edu/book/the-age-of-sustainable-development/9780231173155

8.World Bank. Small and Medium Enterprises: Key Drivers of Sustainable Growth. — Washington D.C., 2023. https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance

9.QazInnovations. Инновациялық экожүйе және кәсіпкерлікті дамыту бағдарламасы, 2025. Астана, 2024. https://qazinnovations.kz

10. Bella, R.L.F. et al. Small- and Medium-Sized Enterprises: Trends and Future Perspectives for Sustainability and Digitalization in Germany. Sustainability, 2024; 16(16): 6900. https://doi.org/10.3390/su16166900

11. Қазақстан Республикасының Ұлттық статистика бюросы. Аймақтық әлеуметтік-

экономикалық көрсеткіштер, 2024. https://stat.gov.kz
12. Экономикалық зерттеулер институты (ERI). Қазақстанда шағын және орта бизнесті тұрақты дамыту үрдістері, 2024. https://eri.kz
13.«Цифрлық Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасы — https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P1700000827 adilet.zan.kz
14. QazInnovations Ұлттық инновациялық агенттігінің веб-сайты — https://qazinn.kz/ qazinn.kz+3qazinn.kz+3qazinn.kz+3
15.Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Insights on the Business Climate in Kazakhstan. Paris: OECD Publishing, 2023. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/insights-on-the- business-climate-in-kazakhstan_60af2af3/bd780306-en.pdf
16. Sustainable Development of Small Business in Kazakhstan. Economies, 2023; 12(9): 247. https://www.mdpi.com/2227-7099/12/9/247
17.The Development of Small and Medium-sized Enterprises in Kazakhstan (Structural Analysis). Physics-Uz, Issue 55, 2024. https://physics.uz.ua/en/journals/issue-55-2024/development-of-small-and-medium-sized-enterprises-in-kazakhstan-structural- analysis

УДК 620.9:005.21

THEORETICAL FOUNDATIONS OF ENERGY TRANSITION AND TRANSFORMATION STRATEGIES OF ENERGY COMPANIES

Guo Mingchi
Scientific supervisor-Candidate of Economics Saubetova B.S.
Caspian State University of Technology and Engineering named after Sh. Yesenova
Aktau, Kazakhstan
e-mail: zj3gmc@qq.com

Annotation. The article examines the theoretical foundations of the energy transition and its impact on the transformation of energy companies' strategies. The key drivers of the global transformation of the energy system, including climate policy, technological innovation and changing investment priorities, are analyzed. Special attention is paid to the strategic directions of adaptation of oil and gas companies to the conditions of a low-carbon economy.

Keywords: energy transition, oil and gas companies, decarbonization, sustainable development, corporate strategy.

In recent decades, the global energy system has been undergoing a profound transformation related to the transition from traditional energy sources to more environmentally sustainable and low-carbon technologies. This process is called the "energy transition". The energy transition is a long-term structural change in the system of energy production, distribution and consumption, which involves the gradual replacement of fossil fuels with renewable energy sources and an increase in the energy efficiency of the economy. Historically, energy transitions have occurred repeatedly. For example, in the 19th century, the global economy shifted from biomass to coal, and in the 20th century to oil and natural gas. The current stage of the energy transition is associated with the development of renewable energy, digital technologies and the need to reduce greenhouse gas emissions. [1]

The main goal of the modern energy transition is the formation of a sustainable energy system that will ensure economic growth while reducing the environmental burden. The energy transition is driven by a combination of economic, technological, and institutional factors. The main drivers include the following:

1. Climate policy and environmental constraints. One of the key factors of the energy transition is the global fight against climate change. International agreements and national decarbonization strategies encourage the reduction of greenhouse gas emissions and the transition to more environmentally friendly energy sources.

With increasing environmental demands, energy companies are forced to adapt their strategies to meet new regulatory standards and societal expectations.

2. Technological innovations. The development of technology has significantly accelerated the process of energy transition. In recent years, there has been an active introduction of solutions such as: renewable energy sources (solar and wind energy), energy storage systems, hydrogen technologies; digital energy systems, intelligent energy networks. These technologies contribute to the formation of a more flexible and sustainable energy infrastructure. [2]

3 Economic and investment factors. The reduction in the cost of renewable energy technologies and the growing interest of investors in sustainable projects have become an important incentive for the energy transition. Investors are increasingly focusing on ESG criteria (Environmental, Social, Governance), which has a significant impact on the strategic decisions of energy companies. As a result, companies are forced to review their investment portfolios and increase the share of low-carbon projects.[3]

The energy transition has a significant impact on the business models and strategic priorities of energy companies. The traditional oil and gas business model based on the extraction and sale of fossil fuels is gradually being transformed into a more diversified energy model. Research shows that the energy transition can pose significant risks for companies focused solely on hydrocarbon production. At the same time, companies that adapt their strategies and invest in low-carbon technologies in a timely manner are able to remain competitive and take a leading position in new energy markets. [4]

In addition, global energy companies have significant financial resources, technological competencies and experience in implementing large-scale infrastructure projects, which allows them to actively participate in the formation of a new energy system. [5]

In the context of the energy transition, energy companies are implementing a number of strategic transformation directions:

1. Diversification of the energy portfolio. One of the key strategies is to diversify the business through investments in renewable energy, hydrogen technologies and energy service solutions. Many large energy companies are gradually transforming from oil and gas corporations into integrated energy companies. 2. Development of low-carbon technologies. Companies are actively investing in emission reduction technologies, including:

- Carbon capture and storage (CCS);
- production of low-carbon hydrogen;
- development of gas energy as a transitional energy source.

In some strategies, natural gas is seen as a "transitional fuel" that reduces emissions compared to coal-fired generation. [6]

3. Innovation and digitalization. Digital technologies are becoming an important element of the transformation of energy companies. The use of big data, artificial intelligence and digital platforms makes it possible to increase the efficiency of energy systems and optimize infrastructure management.

4. Integration of the principles of sustainable development. Modern energy companies are increasingly integrating the principles of sustainable development into their corporate strategies. This includes:

- reducing the carbon footprint;
- improving energy efficiency;
- development of "green" projects;
- increase the transparency of corporate governance.

This transformation contributes to the formation of more sustainable and adaptive business models. [7]

Thus, the energy transition is a complex and multilevel process of transformation of the global energy system. It is caused by a combination of environmental, technological and economic factors that stimulate the transition to low-carbon energy.

In the context of the energy transition, energy companies face the need to review their strategies and business models. The key areas of transformation are the diversification of the energy portfolio, the development of low-carbon technologies, the introduction of digital solutions and the integration of sustainable development principles.

In the long term, the success of energy companies will largely depend on their ability to adapt to the new conditions of the energy market and actively participate in the formation of a sustainable energy system.

Bibliography:

1.https://cms.law/en/media/international/files/publications/publications/cms-oil-and-gas-energy-transition-report?utm_source=chatgpt.com "Energy Transition:"

2.https://www.semanticscholar.org/paper/Energy-Transition-as-a-Response-to-Energy-in-Gribkova-Milshina/30ccd2d1bb5002d03b09e42f34eeda5357968801

3.https://www.mdpi.com/1996-1073/15/3/812?utm_source=chatgpt.com "Energy Transition as a Response to Energy Challenges in Post-Pandemic Reality | MDPI"

4.https://sciencepublishinggroup.com/article/10.11648.j.jenr.20231202.12?utm_source=chatgpt.com "The Energy Transition: Navigating the Shift Towards Renewables in the Oil and Gas Industry, Journal of Energy and Natural Resources, Science Publishing Group"

5.https://www.mckinsey.com/industries/electric-power-and-natural-gas/our-insights/how-oil-and-gas-companies-can-be-successful-in-renewable-power?utm_source=chatgpt.com

6. https://en.wikipedia.org/wiki/Bridge_fuel?utm_source=chatgpt.com

7. https://sustainability.hapres.com/htmls/JSR_1795_Detail.html

УДК 665.6/.7:005.21:620.9

THE IMPACT OF THE ENERGY TRANSITION ON THE FORMATION OF BUSINESS STRATEGIES OF OIL AND GAS COMPANIES

Guo Mingchi
Scientific supervisor-Candidate of Economics Saubetova B.S.
Caspian State University of Technology and Engineering named after Sh. Yesenova
Aktau, Kazakhstan
e-mail: zj3gmc@qq.com

Annotation. The article examines the impact of the global energy transition on the formation and transformation of business strategies of oil and gas companies. The main factors determining the changing structure of the global energy market are analyzed, including the growing share of renewable energy sources, the tightening of climate policy and the development of low-carbon technologies. Special attention is paid to the consequences of the energy transition for the oil and gas industry and the economy of Kazakhstan, where the hydrocarbon sector plays a key role in generating export revenues and the state budget. The article examines modern strategic approaches of energy companies to adapt to new conditions, including the introduction of carbon capture and storage technologies, the integration of ESG principles, the development of energy-efficient solutions and the diversification of the energy portfolio. The conclusion is drawn about the need for strategic transformation of oil and gas companies in order to maintain their competitiveness in the context of global decarbonization and structural changes in the global energy sector.

Keywords: energy transition; oil and gas industry; business strategies of energy companies; decarbonization; renewable energy sources; ESG strategies; economy of Kazakhstan; sustainable development; energy policy.

With a population of about 20 million people and a relatively small domestic market, Kazakhstan's share of global primary energy consumption is just over 0.5%. However, the country is a major exporter of oil, coal and uranium, which makes it a significant player in global energy markets, especially in Eurasia.

Despite the continued dominance of fossil fuels, there is a clear policy focus on improving energy efficiency and expanding the use of renewable energy sources in line with national interests and (to some extent) international climate commitments. The gradual decrease in energy intensity and the growing, although still modest, share of renewable energy sources indicate the beginning of structural changes. However, the high proportion of coal and the slow pace of changes in the balance sheet structure underline the scale of the work ahead.

One of the important factors influencing the change in global demand for oil and gas is the global energy transition. More and more countries are switching from fossil energy sources to low-carbon and renewable sources in order to reduce the risks associated with climate change. This process primarily negatively affects the demand for oil, as it is the most carbon-intensive fuel compared to natural gas.

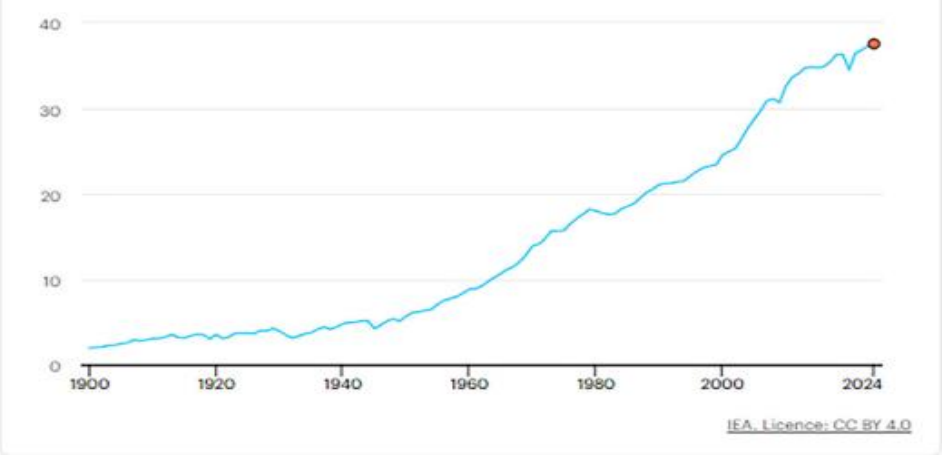


Figure 1. Global CO2 emissions from energy combustion and industrial processes and their annual change, 1900-2023. [1].

Clean energy is mainly produced by solar, wind and nuclear energy, hydropower and biofuels. Although the current volume of their use is still insufficient to stop global warming, they can annually prevent emissions of about 2.6 billion tons of CO2 [2]. In 2024, clean energy accounted for more than 80% of the increase in global electricity production. The International Energy Agency IEA predicts that by 2030 the share of renewable sources in global energy consumption will grow to 60% [3]. The energy transition is particularly active in the EU countries. By 2030, they plan to increase the share of renewable energy sources in total energy consumption to 42.5%, and the share of renewable fuels to 5.5%. To support the transition, the UK is going to lift restrictions on the construction of offshore wind farms, while at the same time increasing taxes on the extraction of fossil resources in the North Sea. The transition to renewable sources is also actively underway in China and India. The Chinese government has significantly increased subsidies for the purchase of electric vehicles, which should lead to their growth to 50% in the structure of the domestic car market.

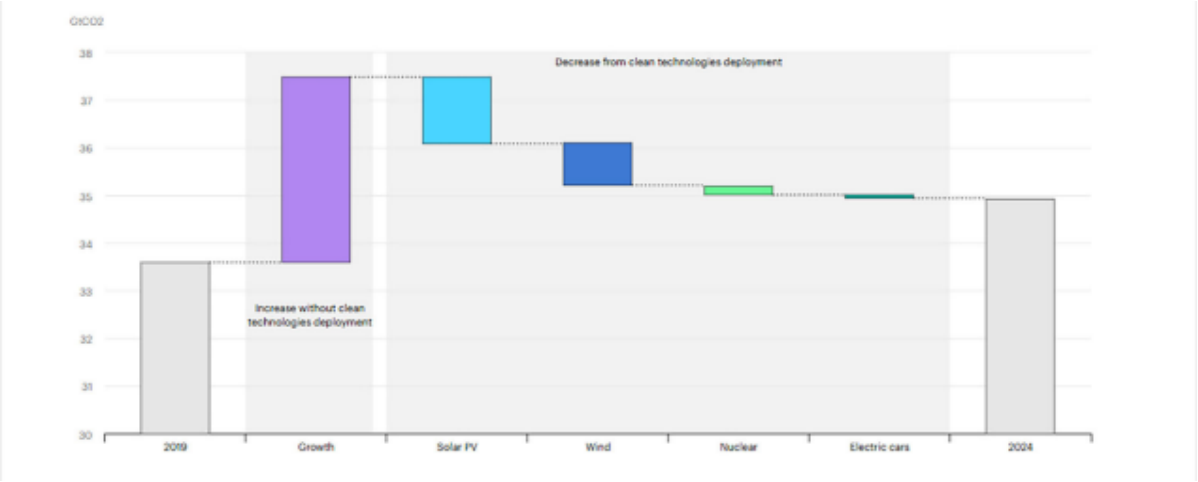


Figure 2. Change in CO2 emissions from fuel combistion and avoided emissions from deployment of selected clean technologies, 2019-2020 [1]

As the share of renewable energy sources increases, investments in fossil fuels are expected to decrease in the coming decades, and government regulation will tighten. In order to maintain their positions in the energy industry, oil and gas companies need to adapt to new conditions. One way is to invest in the development of energy-efficient and low-carbon technologies with their integration into production processes [4]. Of particular importance is the introduction of carbon capture and storage technologies [CCS], which can significantly reduce CO_2 emissions at industrial facilities. Norway is an example of the effective implementation of such projects. The Norwegian energy company Equinor is implementing the Sleipner CCS project, in which carbon dioxide released during natural gas production in the North Sea is pumped into the Utsira sandy-salt aquifer [5]. Since 1996, about 23 million tons of carbon have been captured in this way. In addition, the integration of ESG [environmental, social and corporate governance] principles and the development of sustainable development practices also help mitigate the negative effects of the energy transition. Investors are much more willing to invest in companies that adhere to sustainability standards. ESG strategies are being actively implemented by leading European oil and gas companies such as Shell, BP, Total, ENI and Repsol [6]. Although these measures are unlikely to drastically change the overall downward trend in oil and gas demand, they play a key role in preserving the industry as an important element of the global energy system.

However, the global energy transition does not happen instantaneously. It is important to note that, despite the fact that this process began several decades ago, oil is still the dominant source of energy in the global energy mix [7]. Thus, the shift of oil from a leading position in the structure of global energy consumption is likely to take more than a decade. Moreover, according to recent developments, some major oil companies are even reducing investments in renewable energy sources and will focus their attention back on traditional oil and gas projects in the near future.[8]

Global uncertainty regarding short-term demand for energy resources is a negative factor for the economy of Kazakhstan, as a significant part of the state budget is generated by taxes and revenues from hydrocarbon exports. The economy of Kazakhstan, according to forecasts of the Asian Development Bank, will grow by 4.9% in 2025 and by 4.1% in 2026, however, this is largely due to an increase in production at the Tengiz field [9]. According to Forbes, oil and gas revenues account for more than 30% of the country's GDP and more than 75% of its export revenue [10]. A decrease in global oil demand or a drop in oil prices can seriously affect Kazakhstan's financial stability.

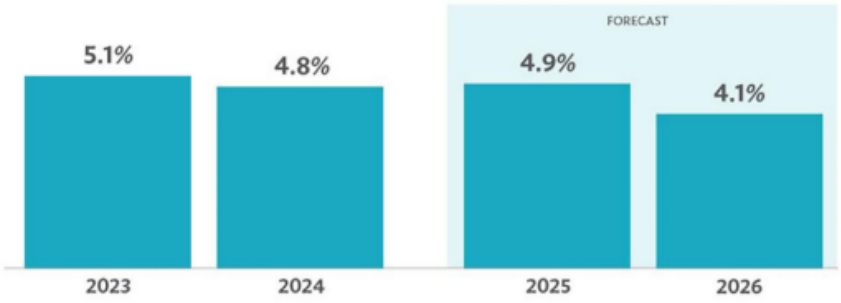


Figure 3- Kazakhstan: GDP growth forecast [11]

The World Bank [12] is also quite optimistic about the prospects for Kazakhstan's GDP growth in 2025-2026. However, his analysts identify a reduction in global oil demand as one of the key risks to the country's economy. In the longer term, the IMF points out the possible negative consequences of environmental transformation and the transition to a "green" economy, especially for the most vulnerable segments of the population of Kazakhstan [13]. In addition, it is important to remember that about 70% of Kazakhstan's oil is exported to Europe, a region that has been severely affected by the previously mentioned military conflict between Russia and Ukraine [14]. As can be seen from the chart below, the main consumers of Kazakh oil are the countries of the European Union. The situation for Kazakhstan does not look very favorable, as recently leading financial organizations have lowered their forecasts for economic growth in the eurozone. Thus, UBS revised its GDP growth forecast for 2025 from 0.9% to 0.5%, the OECD from 1.3% to 1%, and the IMF from 1% to 0.8% [15]. This could be a serious challenge for Kazakhstan, as the slowdown in economic growth among the main buyers of Kazakh oil will affect not only prices, but also, most likely, negatively affect supply volumes.

The situation is somewhat different with regard to natural gas, as Kazakhstan exports it in much smaller volumes compared to oil. In the section "Kazakhstan's Gas industry" it is noted that, on average, over the past four years [2021-2024], natural gas exports accounted for a modest 11% of total production. This suggests that Kazakhstan's gas industry is much less affected by external macroeconomic factors. Thus, the main challenges for the sector remain virtually unchanged, regardless of the general economic environment. The main priority is to increase the processing capacity of (crude) natural gas in order to maximize its contribution to the national economy.

To effectively cope with such difficult conditions, Kazakhstan's oil and gas industry must adapt quickly. Without resilience and readiness to withstand external shocks, a country's economy may face rapid and tangible negative consequences. Adaptation requires an integrated approach: investments in technological innovations to increase efficiency and reduce costs, diversify export routes to reduce dependence on one transit route, increase domestic hydrocarbon processing capacity, and ensure an attractive and stable tax regime to attract long-term investments in the industry [16]. In the long term, the industry also needs to prioritize environmental sustainability in order to meet global decarbonization trends and maintain access to international markets.

Bibliography:

1. 1. Source: IEA, Global Energy Review, April 2025
2. https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2025/co2-emissions;
3. https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/oil-and-gas/oil-and-gas-industry-outlook.html;
4. https://kpmg.com/kz/en/home/insights/2024/09/energy-transition.html;
5. https://ccreservoirs.com/the-sleipner-ccs-project-an-active-case-history-for-co2-storage-in-a-saline-aquifer/;
6. https://www.atlanticcouncil.org/wp-content/uploads/2020/07/OGT-final-web-version.pdf;
7. https://s3-prod.exia.kz/articles/240815_%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%201.%20%D0%9D%D0%B5%D1%84%D1%82%D1%8C%20-%20%D1%82%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B4%20%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D1%88%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9.pdf;
8. https://s3-prod.exia.kz/articles/Kazakhstan_Energy_Outlook_2025_RU.pdf;
9. https://www.adb.org/news/adb-projects-kazakhstan-economic-growth-remain-steady-2025;
10. https://www.forbes.com/sites/gauravsharma/2025/05/09/kazakhstan-moves-to-shake-off-its-traditional-reliance-on-oil-and-gas/;
11. Source: Asian Development Bank;
12. https://www.worldbank.org/en/country/kazakhstan/publication/economic-update-january-2025;
13. https://www.imf.org/-/media/files/publications/cr/2025/english/1kazea2025002-print-pdf.pdf
14. https://oec.world/en/profile/bilateral-product/crude-petroleum/reporter/kaz?selector1655id=netTrade&selector1654id=percentage
15. https://news.az/news/ubs-cuts-eurozone-gdp-growth-forecasts-for-2025-and-2026
16. https://s3-prod.exia.kz/articles/241225_Article_8_Mature_Oilfields_%E2%80%93_Nurture_and_Revitalize_ru.pdf

УДК: 336.71:502.131.1:005.7

ESG-БАНКИНГ КАК ДРАЙВЕР «ЗЕЛЁНОЙ» ТРАНСФОРМАЦИИ: КАК НОВАЯ ПАРАДИГМА ФИНАНСИРОВАНИЯ МЕНЯЕТ УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КАЗАХСТАНЕ

Алгалиева М. С., магистрант ОП «Проектный менеджмент»
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан
Algalieva_MS@alataucitybank.kz

Аннотация. Статья посвящена исследованию роли ESG-банкинга как инструмента управления изменениями в контексте «зелёной» трансформации экономики Казахстана. Рассматриваются современные модели финансирования устойчивого развития, анализируется динамика рынка зелёных финансовых инструментов, выявляются барьеры и точки роста для отечественного банковского сектора. На основе международных кейсов и данных о рынке «зелёных» облигаций предложена модель адаптации банков к ESG-повестке в условиях нестабильной внешней среды.

Ключевые слова: ESG-банкинг, зелёная трансформация, управление изменениями, устойчивое финансирование, зелёные облигации, Казахстан, декарбонизация.

Глобальная повестка устойчивого развития кардинально меняет логику функционирования финансового сектора. Под влиянием климатических рисков, регуляторного давления и инвесторских предпочтений традиционные банки вынуждены переосмысливать свои бизнес-модели, встраивая критерии ESG (Environmental, Social, Governance) в ключевые процессы — от кредитной политики до стратегического планирования. Этот процесс представляет собой полноценное управление изменениями: он затрагивает организационные структуры, корпоративную культуру, системы оценки рисков и мотивации персонала.

Для Казахстана, экономика которого исторически опирается на углеводородный экспорт, ESG-трансформация банковского сектора является одновременно вызовом и стратегической необходимостью. Принятые страной обязательства по достижению углеродной нейтральности к 2060 году [1], а также курс на диверсификацию экономики формируют устойчивый спрос на «зелёное» финансирование. По данным Агентства Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка (АРРФР), объём «зелёных» облигаций, размещённых казахстанскими эмитентами, в 2023 году превысил 150 млрд тенге, тогда как в 2020 году этот показатель был практически нулевым [2].

Актуальность исследования определяется тем, что, несмотря на стремительный рост интереса к ESG-финансированию, казахстанский банковский сектор пока не выработал системной модели управления «зелёной» трансформацией. Цель данной статьи — выявить ключевые механизмы ESG-банкинга как инструмента управления изменениями и предложить адаптивную модель для условий Казахстана с опорой на международный опыт.

В работе применялись следующие методы: системный анализ научной литературы по ESG-менеджменту и устойчивому финансированию; сравнительный анализ международных и казахстанских данных о рынке зелёных финансовых инструментов; кейс-анализ практик ESG-трансформации ведущих мировых банков (ING Group, DBS Bank, Халык Банк); контент-анализ регуляторных документов АРРФР, Национального банка РК и отчётов по устойчивому развитию казахстанских банков за период 2020–2024 годов.

Управление изменениями в банковском секторе традиционно рассматривалось как реакция на регуляторные или рыночные шоки. ESG-повестка вводит принципиально иную логику: изменения становятся проактивными и ценностно-ориентированными. Согласно модели Коттера [3], успешная трансформация требует создания ощущения срочности, формирования коалиции лидеров и встраивания изменений в корпоративную культуру —

именно эти элементы характеризуют наиболее успешные примеры ESG-трансформации в банкинге.

Под ESG-банкингом в данной работе понимается система управленческих, финансовых и операционных практик банка, направленных на интеграцию экологических, социальных и управленческих критериев в кредитную, инвестиционную и операционную деятельность с целью долгосрочного создания ценности для всех заинтересованных сторон. Ключевые компоненты модели включают: «зелёное» кредитование и облигации; ESG-скоринг заёмщиков; климатическое стресс-тестирование; нефинансовую отчётность; обучение персонала ESG-компетенциям.

Опыт ведущих банков демонстрирует различные стратегии ESG-трансформации. ING Group (Нидерланды) в 2017 году первым в мире привязал корпоративный кредит к показателям устойчивого развития заёмщика (sustainability-linked loan). К 2023 году доля «зелёных» и социальных активов в портфеле банка превысила 38%, а углеродный след кредитного портфеля снизился на 27% [4]. Ключевым фактором успеха стало создание специализированной ESG-функции, интегрированной во все бизнес-линии, а не выделенной в отдельное подразделение.

DBS Bank (Сингапур) реализовал стратегию «тройной трансформации»: цифровой, ESG и клиентоориентированной. По данным годового отчёта банка за 2023 год, объём устойчивого финансирования составил 52 млрд сингапурских долларов, а сам банк занял первое место в рейтинге устойчивости Bloomberg среди банков Азиатско-Тихоокеанского региона [5]. Показателен подход банка к управлению персоналом: все сотрудники прошли обязательное обучение основам ESG, а система KPI руководителей включает ESG-метрики.

Халык Банк (Казахстан) в 2022 году опубликовал первый отчёт об устойчивом развитии по стандартам GRI и разместил «зелёные» облигации на сумму 20 млрд тенге для финансирования проектов возобновляемой энергетики. Тем не менее ESG-интеграция пока носит преимущественно декларативный характер: доля «зелёного» кредитного портфеля не превышает 3% от общего объёма активов [6].

Казахстанский рынок ESG-финансирования демонстрирует устойчивый, но неравномерный рост. По данным Казахстанской фондовой биржи (KASE) и АРРФР, совокупный объём «зелёных» и «устойчивых» облигаций, обращающихся на рынке, вырос с 7,2 млрд тенге в 2020 году до 187,4 млрд тенге в 2024 году — более чем в 26 раз за четыре года [2]. При этом Казахстан входит в топ-3 стран СНГ по объёму ESG-финансирования, уступая лишь России и Узбекистану.

Вместе с тем ряд системных барьеров сдерживает дальнейшее развитие ESG-банкинга в стране. Во-первых, отсутствует единая национальная таксономия «зелёной» деятельности, что затрудняет верификацию проектов. Во-вторых, слабо развита культура нефинансовой отчётности: лишь 6 из 22 коммерческих банков публикуют ESG-отчёты [7]. В-третьих, дефицит ESG-компетенций среди банковских специалистов ограничивает возможности для качественного ESG-скоринга заёмщиков.

На основе проведённого анализа предлагается трёхуровневая адаптивная модель управления ESG-изменениями в казахстанском банке.

Первый уровень — стратегический — предполагает разработку ESG-стратегии, интегрированной в общую корпоративную стратегию; формирование Комитета по устойчивому развитию при Совете директоров; постановку количественных ESG-целей с горизонтом планирования 3–5 лет.

Второй уровень — операционный — включает внедрение ESG-скоринга в кредитный процесс; разработку линейки «зелёных» продуктов (зелёные ипотека, автокредит,

облигации); проведение климатического стресс-тестирования портфеля; подготовку нефинансовой отчётности по стандартам GRI/TCFD.

Третий уровень — человеческий капитал — охватывает обязательное ESG-обучение для всего персонала; включение ESG-метрик в систему KPI руководителей и специалистов; формирование внутреннего сообщества «агентов ESG-изменений».

Предложенная модель соответствует логике управления изменениями по Котлеру–Коттеру: от создания срочности (первый уровень) — через операционализацию (второй) — к культурному встраиванию изменений (третий).

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие выводы.

ESG-банкинг представляет собой комплексный процесс управления изменениями, охватывающий стратегические, операционные и культурные аспекты деятельности финансовых организаций. Международный опыт ING Group и DBS Bank демонстрирует, что наиболее эффективной является интегрированная, а не изолированная модель ESG-трансформации.

Казахстанский рынок «зелёного» финансирования показывает значительную динамику роста (+2600% за 2020–2024 гг.), однако системные барьеры — отсутствие национальной таксономии, дефицит ESG-компетенций и низкая культура нефинансовой отчётности — ограничивают его потенциал.

Предложенная трёхуровневая адаптивная модель ESG-трансформации может служить практическим инструментом для казахстанских банков, стремящихся выстроить системную работу в области устойчивого финансирования в условиях нестабильной внешней среды.

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются: разработка методики ESG-скоринга заёмщиков с учётом казахстанской специфики; количественная оценка влияния ESG-интеграции на финансовые результаты банков; исследование роли регулятора (АРРФР, Национального банка РК) в стимулировании «зелёной» трансформации.

Литература:

1. Стратегия достижения углеродной нейтральности Республики Казахстан до 2060 года. — Астана: Правительство РК, 2021.
2. Агентство Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка (АРРФР). Обзор рынка устойчивого финансирования Казахстана 2024. — Алматы: АРРФР, 2024.
3. Kotter J. P. Leading Change. — Boston: Harvard Business Review Press, 2012.
4. ING Group. Annual Report 2023: Sustainability Review. — Amsterdam: ING, 2024.. URL: https://www.ing.com/Investor-relations/Annual-reports.htm (дата обращения: 15.03.2025).
5. DBS Bank. Sustainability Report 2023. — Singapore: DBS, 2024. — 136 p. URL: https://www.dbs.com/sustainability.
6. Халык Банк. Отчёт об устойчивом развитии 2023. — Алматы: Халык Банк, 2024. — 68 с. URL: https://www.halykbank.kz.
7. Казахстанская фондовая биржа (KASE). Статистика рынка ESG-инструментов 2020–2024. — Алматы: KASE, 2024. URL: https://kase.kz/ru/sustainability/.

УДК: 336.71:005.334:334.7

ПРОБЛЕМЫ И ОГРАНИЧЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРИ КРЕДИТОВАНИИ МСБ В АО «АЛАТАУ СИТИ БАНК»

Исатаева Ж. М., магистрант
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан
Isatayeva_ zhm@alataucitybank.kz

Аннотация. Статья посвящена исследованию актуальных проблем и ограничений системы управления рисками при кредитовании субъектов малого и среднего бизнеса (МСБ) в АО «Алатау Сити Банк». На основе анализа внутрибанковской практики, данных Национального банка Республики Казахстан и международного опыта выявлены ключевые структурные, методологические и операционные барьеры, снижающие эффективность риск-менеджмента. Предложены рекомендации по модернизации системы оценки кредитного риска с учётом специфики МСБ-сегмента в условиях нестабильной внешней среды.

Ключевые слова: управление рисками, кредитование МСБ, кредитный риск, банковский риск-менеджмент, скоринг, Казахстан, Алатау Сити Банк.

Малый и средний бизнес (МСБ) является одним из ключевых драйверов экономического роста Казахстана: по данным Бюро национальной статистики, в 2023 году субъекты МСБ обеспечивали около 36% ВВП страны и занятость более 3,8 млн человек [1]. Однако доступ МСБ к банковскому финансированию по-прежнему остаётся ограниченным: уровень охвата кредитованием в данном сегменте не превышает 22% от общего числа зарегистрированных субъектов МСБ [2]. Одной из главных причин такой ситуации является несовершенство систем управления кредитными рисками в банках, которые в большинстве своём ориентированы на оценку крупных корпоративных заёмщиков и не учитывают специфику малого бизнеса.

АО «Алатау Сити Банк» — один из региональных банков Казахстана, активно развивающих направление МСБ-кредитования. Вместе с тем практика банка наглядно демонстрирует типичные для отрасли противоречия: с одной стороны, стратегическое стремление к расширению МСБ-портфеля, с другой — консервативные риск-модели, ограничивающие доступ предпринимателей к финансированию. Доля просроченной задолженности (NPL) по портфелю МСБ в банке по итогам 2023 года составила 8,3%, что превышает среднеотраслевой показатель по банковскому сектору РК (6,1%) [3].

Цель данного исследования — систематизировать проблемы и ограничения действующей системы управления рисками при кредитовании МСБ в АО «Алатау Сити Банк» и выработать практические рекомендации по её совершенствованию.

Исследование основано на сочетании качественных и количественных методов: анализе внутрибанковской документации и кредитной политики АО «Алатау Сити Банк»; структурированном наблюдении за процессами риск-оценки на основе авторского участия в кредитном процессе; сравнительном анализе данных Национального банка РК и Агентства по регулированию и развитию финансового рынка (АРРФР) за 2021–2024 годы; изучении международного опыта управления рисками при МСБ-кредитовании (стандарты Базельского комитета, практики ведущих банков СНГ и Европы); методе SWOT-анализа для оценки сильных и слабых сторон действующей системы риск-менеджмента.

Субъекты МСБ обладают рядом характеристик, существенно осложняющих оценку их кредитоспособности. Во-первых, высокая информационная непрозрачность: многие предприниматели ведут двойную бухгалтерию либо вовсе не формируют управленческую отчётность, что делает официальные финансовые данные ненадёжными индикаторами реального финансового состояния. Во-вторых, значительная волатильность денежных потоков, обусловленная сезонностью, концентрацией клиентской базы и зависимостью от ограниченного числа контрагентов. В-третьих, слабая залоговая база: по данным

обследования предпринимателей Казахстана, проводимого Фондом «Даму», 47% субъектов МСБ не располагают ликвидным имуществом, пригодным для залога [4].

Действующая в АО «Алатау Сити Банк» система риск-оценки в значительной мере наследует подходы, разработанные для корпоративных клиентов. Основу кредитного скоринга составляют формальные финансовые коэффициенты (коэффициент текущей ликвидности, долговая нагрузка, рентабельность активов), для расчёта которых используется официальная отчётность за последние три года. Такой подход порождает структурное противоречие: именно те предприниматели, которые наиболее добросовестно работают, нередко демонстрируют формально неудовлетворительные финансовые показатели из-за недостаточно оптимизированного налогового и бухгалтерского учёта.

На основе авторского анализа практики АО «Алатау Сити Банк» и сопоставления с отраслевыми данными выявлено пять ключевых проблемных зон.

Первая проблема — методологическая. Скоринговая модель банка не разграничивает МСБ-сегмент по отраслевой специфике и стадии развития бизнеса. Стартап с двухлетней историей оценивается по тем же критериям, что и зрелое производственное предприятие, что приводит к систематическому занижению кредитного рейтинга жизнеспособных молодых компаний. Согласно международным рекомендациям Базельского комитета по банковскому надзору, сегментация портфеля МСБ как минимум по пяти критериям (выручка, возраст компании, отрасль, география, форма собственности) существенно повышает точность предиктивных моделей [5].

Вторая проблема — информационная. Банк в недостаточной мере использует альтернативные источники данных о заёмщике: транзакционную историю расчётных счетов, данные налоговых органов (электронные счета-фактуры через ИС ЭСФ), информацию из государственного реестра юридических лиц и базы кредитного бюро «Первое кредитное бюро». Международная практика показывает, что интеграция транзакционных данных в скоринг повышает точность предсказания дефолта на 15–25% [6].

Третья проблема — операционная. Процедура кредитного анализа МСБ-заявки занимает в среднем 14–21 рабочий день, что существенно превышает ожидания предпринимателей. Для сравнения: в ряде казахстанских финтех-кредиторов (Kaspi Bank, Freedom Finance) аналогичные процедуры занимают 1–3 дня за счёт автоматизации. Избыточная длительность процесса снижает конкурентоспособность банка и косвенно свидетельствует о неэффективности риск-процедур.

Четвёртая проблема — кадровая. Кредитные аналитики, работающие с МСБ-портфелем, не имеют специализированной отраслевой подготовки. Оценка заявок из торгового, производственного и агропромышленного секторов производится по единому алгоритму, без учёта отраслевых норм рентабельности и оборачиваемости. Это ведёт к субъективизму оценок и повышает операционный риск.

Пятая проблема — мониторинговая. После выдачи кредита система мониторинга финансового состояния заёмщика носит преимущественно реактивный характер: обязательные контрольные точки предусмотрены лишь при выходе на просрочку свыше 30 дней. Превентивный мониторинг «ранних предупредительных сигналов» (EWS — Early Warning Signals) в банке формально регламентирован, но практически не применяется вследствие отсутствия автоматизированных инструментов.

По итогам проведённого анализа сформулированы следующие рекомендации для АО «Алатау Сити Банк».

Во-первых, внедрить многомерную сегментационную скоринговую модель, разграничивающую МСБ-портфель по отрасли, возрасту компании и объёму выручки.

Применение отраслевых бенчмарков финансовых показателей позволит существенно снизить долю ложных отказов по жизнеспособным бизнесам.

Во-вторых, интегрировать в кредитный анализ альтернативные источники данных: транзакционную историю расчётных счетов, данные ИС ЭСФ, информацию Первого кредитного бюро. Реализация данной меры возможна в рамках уже действующих API-интеграций в казахстанской банковской экосистеме без значительных инвестиций в IT-инфраструктуру.

В-третьих, автоматизировать принятие решений по стандартным МСБ-заявкам до суммы 50 млн тенге. Опыт Kaspi Bank демонстрирует, что автоматизация 70–80% типовых заявок позволяет высвободить ресурсы кредитных аналитиков для работы с нестандартными случаями и сложными заёмщиками, одновременно сокращая срок рассмотрения до 1–3 дней [7].

В-четвёртых, ввести специализацию кредитных аналитиков по ключевым отраслевым кластерам (торговля, производство, агробизнес, услуги) и организовать регулярное отраслевое обучение на основе партнёрства с Фондом «Даму» и отраслевыми ассоциациями.

В-пятых, внедрить систему EWS на основе автоматического мониторинга транзакционной активности, движения по счетам и налоговой нагрузки заёмщика. По международным данным, проактивный мониторинг позволяет снижать итоговый уровень NPL по МСБ-портфелю на 1,5–2,5 п.п. при прочих равных условиях [5].

Система управления рисками при кредитовании МСБ в АО «Алатау Сити Банк» имеет ряд структурных ограничений, характерных для значительной части казахстанского банковского сектора: методологическое несоответствие МСБ-специфике, недостаточное использование альтернативных данных, длительные сроки принятия решений, дефицит отраслевой экспертизы у кредитных аналитиков и реактивный характер постдиспозиционного мониторинга.

Устранение выявленных проблем требует системного подхода, охватывающего одновременно методологическую, технологическую и кадровую составляющие риск-менеджмента. Реализация предложенных рекомендаций позволит, по оценке автора, снизить уровень NPL по МСБ-портфелю банка на 1,8–2,2 п.п. в среднесрочной перспективе, повысить конверсию кредитных заявок и укрепить конкурентные позиции банка в сегменте МСБ-кредитования.

Полученные результаты могут представлять практический интерес не только для АО «Алатау Сити Банк», но и для других региональных банков Казахстана, сталкивающихся с аналогичными системными барьерами при работе с МСБ-сегментом. Перспективными направлениями дальнейших исследований являются разработка отраслевых скоринговых моделей для казахстанского МСБ и количественная оценка эффекта от внедрения альтернативных данных в кредитный анализ.

Литература:

1. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. Малое и среднее предпринимательство в Казахстане: статистический сборник 2023. — Астана: БНС, 2024.
2. Агентство Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка (АРРФР). Обзор банковского сектора Казахстана, IV квартал 2023 года. — Алматы: АРРФР, 2024.
3. Национальный банк Республики Казахстан. Финансовая стабильность Казахстана: годовой отчёт 2023. — Алматы: НБК, 2024. — 96 с. URL: https://nationalbank.kz

4. Фонд развития предпринимательства «Даму». Состояние и развитие МСП в Казахстане: аналитический отчёт 2023. — Алматы: Фонд «Даму», 2024. — 64 с. URL: https://damu.kz
5. Basel Committee on Banking Supervision. Sound Credit Risk Assessment and Valuation for Loans. — Basel: BIS, 2020. — 58 p. URL: https://www.bis.org/publ/bcbs90.pdf
6. Berg T., Burg V., Gombović A., Puri M. On the Rise of FinTechs: Credit Scoring Using Digital Footprints // The Review of Financial Studies. — 2020. — Vol. 33, № 7.
7. Kaspi Bank. Годовой отчёт 2023. — Алматы: Kaspi Bank, 2024. — 80 с. URL: https://kaspi.kz/bank/about/investors/annual-reports/

УДК 005:332.1:364

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ И КАЧЕСТВО СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ: РЕГИОНАЛЬНЫЕ ЭФФЕКТЫ В КАЗАХСТАНЕ

Еселбаев Е. М., магистрант ОП «Государственное и местное управление»
Научный руководитель-к. э. н. Саубетова Б.С.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан

Аннотация. В статье исследуется влияние механизмов государственного управления на состояние и развитие социальной инфраструктуры в регионах Республики Казахстан. Рассматриваются нормативно-правовая база регионального развития, инструменты финансирования объектов образования, здравоохранения и жилищно-коммунального хозяйства, анализируются результаты реализации государственных программ. Выявлены ключевые проблемы межрегиональной дифференциации и предложены направления совершенствования государственного управления социальной инфраструктурой. Методологической основой исследования послужили системный, сравнительный и статистический анализ.

Ключевые слова: государственное управление, социальная инфраструктура, регионы Казахстана, здравоохранение, образование, жилищно-коммунальное хозяйство, региональное развитие, местные исполнительные органы.

Социальная инфраструктура представляет собой совокупность организаций и учреждений, функционально обеспечивающих нормальную жизнедеятельность населения: объекты здравоохранения, образования, дошкольного воспитания, культуры, спортивно-оздоровительные учреждения, организации жилищно-коммунального хозяйства, пассажирский транспорт и связь [1]. Качество и доступность объектов данной сферы непосредственно определяют уровень и качество жизни населения, его человеческий потенциал и, в конечном счёте, конкурентоспособность экономики регионов.

В Республике Казахстан проблема развития социальной инфраструктуры приобрела особую остроту в контексте значительной пространственной неоднородности страны: разрыв в обеспеченности объектами образования, здравоохранения и жилищно-коммунального хозяйства между городскими и сельскими районами, а также между экономически развитыми и депрессивными регионами остаётся одним из ключевых вызовов государственного управления. Национальный план развития Республики Казахстан до 2029 года прямо указывает на недопущение критических разрывов в развитии регионов как один из приоритетов государственной политики [2]. Актуальность темы обусловлена

необходимостью научного осмысления того, в какой мере применяемые управленческие механизмы реально влияют на сокращение инфраструктурного неравенства между регионами страны.

Исследование основано на комплексном применении общенаучных и специальных методов. Системный анализ применялся для рассмотрения государственного управления социальной инфраструктурой как целостной системы взаимосвязанных нормативных, институциональных, финансовых и организационных элементов. Сравнительный анализ позволил сопоставить показатели обеспеченности социальной инфраструктурой в различных регионах страны, а также сравнить казахстанскую практику с международными подходами. Статистический анализ данных Бюро национальной статистики Агентства Республики Казахстан по стратегическому планированию и реформам и Экономического исследовательского института обеспечил количественную оценку динамики ключевых показателей. Нормативно-правовой метод использовался для анализа законодательства и государственных программных документов. Информационную базу исследования составили законодательные акты [3, 4, 5], государственные концепции и программы [6, 7, 8], аналитические доклады [9, 10] и научные публикации [11, 12].

Нормативно-правовую основу государственного управления социальной инфраструктурой в Казахстане образует многоуровневая система документов. Центральное место среди них занимает Закон Республики Казахстан «О местном государственном управлении и самоуправлении в Республике Казахстан» (2001), который закрепляет за местными исполнительными органами — акиматами — полномочия по утверждению программ экономического и социального развития территорий, организации строительства, реконструкции и ремонта объектов социальной инфраструктуры, а также по предоставлению мер социальной поддержки отдельных категорий граждан [3]. Правовое понятие социальной инфраструктуры, закреплённое в данном законе, охватывает учреждения здравоохранения, образования, дошкольного воспитания, культуры, спорта и жилищно-коммунального хозяйства [3].

Стратегическое планирование развития социальной инфраструктуры осуществляется в соответствии с Национальным планом развития Республики Казахстан до 2029 года (Указ Президента Республики Казахстан от 30 июля 2024 года № 611), который структурирован вокруг четырёх блоков, первый из которых непосредственно посвящён высокому качеству жизни и включает приоритеты развития здравоохранения, образования и социальной защиты [2]. На уровне отраслевого планирования действуют Концепция развития здравоохранения Республики Казахстан до 2026 года (постановление Правительства Республики Казахстан от 24 ноября 2022 года № 945) [6], Концепция развития дошкольного, среднего, технического и профессионального образования на 2023–2029 годы (постановление Правительства Республики Казахстан от 28 марта 2023 года № 249) [7] и Концепция развития инфраструктуры здравоохранения на 2024–2030 годы [8].

Государство применяет разнообразные управленческие инструменты воздействия на состояние социальной инфраструктуры в регионах. Первым и наиболее значимым из них является бюджетное финансирование. Строительство и реконструкция социальных объектов осуществляются преимущественно за счёт средств республиканского и местных бюджетов. Государственный бюджет финансирует национальные проекты, реализуемые в регионах: пилотный национальный проект «Комфортная школа», предусматривающий строительство современных школьных зданий, и пилотный национальный проект «Модернизация сельского здравоохранения» [2]. В рамках последнего в 2023 году введено в эксплуатацию 85 объектов первичной медико-санитарной помощи, в том числе 33 медицинских пункта, 25 фельдшерско-акушерских пунктов и 27 врачебных амбулаторий [8].

Вторым ключевым инструментом является государственно-частное партнёрство. Оно активно применяется при строительстве школ, больниц и студенческих общежитий, позволяя привлекать внебюджетные инвестиции в социальную сферу. В частности, Государственная программа развития образования и науки на 2020–2025 годы предусматривала ввод 90 тысяч мест в студенческих общежитиях к 2025 году в том числе на условиях государственно-частного партнёрства [5]. Третьим инструментом выступают механизмы обязательного социального медицинского страхования, функционирующего с 2020 года: Фонд социального медицинского страхования выступает стратегическим закупщиком медицинской помощи, обеспечивая стабильный поток финансирования для медицинских организаций во всех регионах [6].

Четвёртым инструментом является система концентрации ресурсов в опорных населённых пунктах. В соответствии с Планом территориального развития Республики Казахстан до 2025 года в каждом сельском кластере определяется опорный населённый пункт, в котором концентрируются объекты социальной инфраструктуры для обслуживания жителей прилегающих сёл в радиусе 10–15 километров [4]. Данный подход позволяет оптимизировать бюджетные расходы при сохранении физической доступности социальных услуг для сельского населения.

Анализ результатов государственной политики выявляет как позитивную динамику, так и сохраняющиеся системные проблемы. В сфере образования в 2021–2022 годах модернизацией охвачено свыше 2 000 школ, проведён капитальный ремонт 357 учебных заведений, обновлена мебель в 1 139 школах [7]. Вместе с тем по состоянию на 2022–2023 учебный год в стране сохранялось 143 трёхсменных школы, 52 аварийных здания, а текущий дефицит ученических мест составил 270 тысяч [7]. Значительная часть данных проблем сконцентрирована в регионах с высокими темпами демографического роста — Туркестанской, Алматинской и Жамбылской областях.

В сфере здравоохранения средний износ объектов по стране достигает 49,3 процента, а капитальный ремонт необходим почти 40 процентам всех учреждений здравоохранения; более 35 процентов объектов являются нетиповыми и не позволяют внедрять современные медицинские технологии [9]. Доля личных («карманных») расходов граждан в общей структуре затрат на здравоохранение в 2023 году составила 26,6 процента, что превышает порог в 15–20 процентов, рекомендованный Всемирной организацией здравоохранения [9]. Сохраняется острый дефицит медицинских работников в сельской местности: по данным Концепции развития здравоохранения, потребность кадров в организациях первичной медико-санитарной помощи составляла почти четыре тысячи единиц, причём половина этой потребности приходилась на сельские районы [6].

Аналитический доклад Экономического исследовательского института фиксирует, что в рейтинге 2023 года международного индекса конкурентоспособности ИМД по показателю качества инфраструктуры здравоохранения Казахстан занял 43-е место из 64 стран, ухудшив позицию по сравнению с 2019 годом; результаты обследования качества жизни населения, проведённого Бюро национальной статистики в 2023 году, также показывают невысокую удовлетворённость населения качеством образования [10]. Журнал «Государственное управление и государственная служба», издаваемый Академией государственного управления при Президенте Республики Казахстан, фиксирует в своих публикациях, что межрегиональная дифференциация в уровне развития социальной инфраструктуры остаётся одним из наиболее устойчивых структурных дисбалансов казахстанской экономики [11].

Особую остроту проблема принимает в малых городах и сельской местности. Ряд исследователей указывает, что децентрализация бюджетных полномочий в пользу местных исполнительных органов без соответствующего укрепления их финансовой базы и кадрового

потенциала нередко приводит к ситуации, когда формально наделённые полномочиями акиматы лишены реальных ресурсов для развития социальной инфраструктуры подведомственных территорий [12]. Это обусловливает необходимость пересмотра межбюджетных отношений в сторону увеличения выравнивающих трансфертов для регионов с низкой собственной доходной базой.

Государственное управление оказывает определяющее влияние на состояние и динамику развития социальной инфраструктуры в регионах Республики Казахстан. Применяемые инструменты — бюджетное финансирование, государственно-частное партнёрство, механизмы обязательного социального медицинского страхования, концентрация ресурсов в опорных населённых пунктах — позволили достичь измеримых результатов в модернизации объектов образования и здравоохранения. Вместе с тем значительный износ инфраструктуры, дефицит ученических мест и медицинских кадров в сельской местности, высокая доля личных расходов граждан на здравоохранение свидетельствуют о недостаточной эффективности реализуемых мер.

На основе проведённого анализа предлагаются следующие направления совершенствования государственного управления социальной инфраструктурой. Первое — усилить выравнивающую функцию межбюджетных трансфертов, привязав их объём к объективным показателям обеспеченности населения объектами социальной инфраструктуры. Второе — внедрить единую цифровую систему мониторинга состояния объектов социальной инфраструктуры с открытым доступом для органов управления всех уровней. Третье — разработать региональные дорожные карты ликвидации инфраструктурного дефицита с чёткими целевыми показателями и механизмами ответственности акиматов за их достижение. Четвёртое — расширить практику государственно-частного партнёрства в социальной сфере, сформировав прозрачные правила распределения рисков и гарантий для частных инвесторов. Пятое — принять комплекс мер по закреплению медицинских и педагогических кадров в сельской местности, включая расширение программ льготного жилья, надбавок и профессионального развития.

Таким образом, совершенствование социальной инфраструктуры регионов Казахстана требует системного подхода, предполагающего не только наращивание объёмов финансирования, но и повышение качества управленческих процессов: планирования, мониторинга, межведомственной координации и реальной децентрализации ресурсов в пользу местных исполнительных органов.

Литература:

1. Социальная инфраструктура // Большая российская энциклопедия: электронная версия. — URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Социальная_инфраструктура
2. Указ Президента Республики Казахстан от 30 июля 2024 года № 611 «Об утверждении Национального плана развития Республики Казахстан до 2029 года». — Информационно-правовая система «Әділет». — URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2400000611
3. Закон Республики Казахстан от 23 января 2001 года № 148 «О местном государственном управлении и самоуправлении в Республике Казахстан» (действующая редакция). — URL: https://cdb.kz/sistema/pravovaya-baza/o-mestnom-gosudarstvennom-upravlenii-i-samoupravlenii-v-respublike-kazakhstan/.
4. Постановление Правительства Республики Казахстан от 30 апреля 2021 года № 634 «О проекте Указа Президента Республики Казахстан «Об утверждении Плана территориального развития Республики Казахстан до 2025 года»». — Информационно-правовая система «Әділет». — URL: https://www.adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000634.
5. Постановление Правительства Республики Казахстан от 27 декабря 2019 года № 988 «Об

утверждении Государственной программы развития образования и науки Республики Казахстан на 2020–2025 годы». — Информационно-правовая система «Әділет». — URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1900000988.
6. Постановление Правительства Республики Казахстан от 24 ноября 2022 года № 945 «Об утверждении Концепции развития здравоохранения Республики Казахстан до 2026 года». — Информационно-правовая система «Әділет». — URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2200000945.
7. Постановление Правительства Республики Казахстан от 28 марта 2023 года № 249 «Об утверждении Концепции развития дошкольного, среднего, технического и профессионального образования Республики Казахстан на 2023–2029 годы». — Информационно-правовая система «Әділет». — URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000249.
8. Постановление Правительства Республики Казахстан от 2024 года № 454 «Об утверждении Концепции развития инфраструктуры здравоохранения Республики Казахстан на 2024–2030 годы». — Информационно-правовая система «Әділет». — URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2400000454.
9. Постановление Правительства Республики Казахстан от 17 декабря 2019 года № 982 «Об утверждении Государственной программы развития здравоохранения Республики Казахстан на 2020–2025 годы». — URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/P1900000982.
10. Экономический исследовательский институт Министерства национальной экономики Республики Казахстан. Национальный доклад о конкурентоспособности Казахстана — 2023. — Астана, 2023. — URL: https://eri.kz/documents/Research_ERI/National_reports/National_report_2023.pdf.
11. Государственное управление и государственная служба: научный журнал Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан. — Астана, 2024. — ISSN 1994-2370. — URL: https://journal.apa.kz/index.php/path/about.
12. Постановление Правительства Республики Казахстан от 28 марта 2023 года № 248 «Об утверждении Концепции развития высшего образования и науки в Республике Казахстан на 2023–2029 годы». — Информационно-правовая система «Әділет». — URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000248.
13. Постановление Правительства Республики Казахстан от 2024 года № 606 «Об утверждении Национального инфраструктурного плана Республики Казахстан до 2029 года». — Информационно-правовая система «Әділет». — URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2400000606.
14. Указ Президента Республики Казахстан от 18 июня 2018 года № 636 «Об утверждении Национального плана развития Республики Казахстан до 2025 года». — Информационно-правовая система «Әділет». — URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1800000636.
15. Бюро национальной статистики Агентства Республики Казахстан по стратегическому планированию и реформам. Качество жизни населения: результаты обследования 2023 года. — Астана, 2024. — URL: https://stat.gov.kz.

УДК 351:502.131.1

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ЗЕЛЁНОЙ ЭКОНОМИКИ

Тұрдыхан Е. Е., магистрант ОП «Государственное и местное управление»

Научный руководитель-к. э. н. Саубетова Б.С.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова, Актау, Казахстан

Аннотация. В статье исследуются методы государственного управления Республики Казахстан, направленные на реализацию концепции зелёной экономики. Рассматривается эволюция нормативно-правовой базы, анализируются программные документы, инструменты регулирования и практика их применения. Выявлены ключевые проблемы и предложены рекомендации по совершенствованию управленческих механизмов. Исследование опирается на методы сравнительного, системного и нормативного анализа.

Ключевые слова: зелёная экономика, государственное управление, экологическая политика, устойчивое развитие, Казахстан, возобновляемые источники энергии, декарбонизация.

Глобальное изменение климата, истощение природных ресурсов и нарастающая антропогенная нагрузка на экосистемы формируют принципиально новые требования к моделям государственного управления во всём мире. Республика Казахстан, обладая значительными запасами углеводородного сырья и одновременно сталкиваясь с острыми экологическими вызовами — деградацией Аральского моря, загрязнением атмосферного воздуха в крупных городах, опустыниванием степных территорий, — оказалась перед необходимостью кардинальной трансформации экономической модели. В 2013 году государство приняло Концепцию по переходу к зелёной экономике, поставив задачу к 2050 году довести долю возобновляемых источников энергии в общем объёме производства электрической энергии до 50 процентов, снизить энергоёмкость валового внутреннего продукта на 25 процентов и увеличить площадь лесного покрова до 4,5 процента территории страны [1]. Достижение этих целей невозможно без эффективных и адаптивных методов государственного управления, что определяет научную значимость настоящего исследования.

В работе использованы общенаучные и специальные методы. Сравнительно-правовой анализ позволил сопоставить нормативные документы Казахстана с международными стандартами в области зелёной экономики. Системный анализ применялся для изучения взаимосвязей между институциональными, экономическими и правовыми инструментами государственного регулирования. Контент-анализ государственных программных документов обеспечил выявление ключевых приоритетов и механизмов реализации зелёной политики. Статистический анализ данных Бюро национальной статистики Агентства Республики Казахстан по стратегическому планированию и реформам дал возможность оценить количественную динамику основных показателей. Информационную базу исследования составили законодательные акты [1, 2, 3, 4], государственные отчёты [5], доклады международных организаций [7, 8, 9, 10] и научные публикации [6, 11, 12].

Нормативно-правовая база зелёной экономики Казахстана формировалась поэтапно. Ключевым стратегическим документом стала Концепция по переходу Республики Казахстан к зелёной экономике, утверждённая Указом Президента Республики Казахстан от 30 мая 2013 года № 577. Концепция определила три этапа перехода: первый — 2013–2020 годы, создание базовых условий; второй — 2021–2030 годы, активное внедрение ресурсосберегающих технологий; третий — 2031–2050 годы, системная трансформация экономики. В 2024 году документ был актуализирован Указом Президента Республики Казахстан № 568, который дополнил принципы перехода нормой о справедливом переходе и обновил целевые показатели по секторам [1].

Важным шагом в формировании правовой основы стало принятие Экологического кодекса Республики Казахстан 2 января 2021 года (закон № 400-VI), закрепившего принципы «загрязнитель платит» и «наилучшие доступные технологии» [2]. Кодекс ввёл обязательный переход крупных промышленных предприятий на наилучшие доступные технологии, установил систему торговли выбросами парниковых газов и ужесточил требования к государственной экологической экспертизе. В целях реализации Концепции Правительством Республики Казахстан принят План мероприятий на 2021–2030 годы (постановление № 479 от 29 июля 2020 года) [3], содержащий конкретные целевые показатели по секторам: энергетике, водным ресурсам, сельскому хозяйству, управлению отходами и лесному хозяйству. Параллельно реализуется национальный проект «Жасыл Қазақстан», утверждённый постановлением Правительства Республики Казахстан № 731 от 12 октября 2021 года [4].

В системе методов государственного управления в сфере зелёной экономики выделяются четыре основные группы. Первая — административно-правовые методы, предполагающие прямое нормативное регулирование: экологические стандарты, лицензирование видов деятельности, квотирование выбросов загрязняющих веществ и государственную экологическую экспертизу. Министерство экологии и природных ресурсов Республики Казахстан осуществляет государственный экологический контроль; с 2021 года внедрён риск-ориентированный подход к проверкам, закреплённый статьёй 27 Экологического кодекса [2]. Это позволило снизить административную нагрузку на субъекты малого предпринимательства при сохранении надлежащего надзора над крупными источниками выбросов.

Вторая группа — экономические (рыночные) методы. Система торговли выбросами парниковых газов функционирует в Казахстане с 2013 года и является первой подобной системой в Центральной Азии. Она охватывает крупнейшие промышленные предприятия и обеспечивает рыночные стимулы к снижению эмиссий. Экологический налог взимается за выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух, сбросы в водоёмы и размещение производственных отходов. Механизм аукционов для отбора проектов на основе возобновляемых источников энергии обеспечивает конкурентное снижение тарифов на генерацию электрической энергии из таких источников. По данным Международного агентства по возобновляемым источникам энергии, в глобальном масштабе стоимость солнечной фотовольтаики снизилась на 90 процентов за период с 2010 по 2023 год [7], что создаёт благоприятные условия для наращивания генерации в Казахстане. Льготное финансирование зелёных проектов реализуется через Банк развития Казахстана.

Третья группа — институциональные методы. В соответствии с Концепцией создан Совет по переходу к зелёной экономике [1]. Министерство национальной экономики Республики Казахстан включило показатели зелёного развития в систему государственного планирования. В рамках Международного финансового центра «Астана» принята таксономия зелёных финансовых инструментов. Обзорный отчёт Партнёрства Организации Объединённых Наций для действий в области зелёной экономики фиксирует, что за 2013–2022 годы в Казахстане сформированы базовые институциональные механизмы по всем ключевым секторам [8].

Четвёртая группа — информационно-просветительские методы. Государство финансирует экологическое образование, ведёт общедоступные реестры выбросов и публикует ежегодные государственные экологические доклады. Цифровая платформа экологического мониторинга интегрирует данные с автоматических станций контроля качества атмосферного воздуха. Организация экономического сотрудничества и развития в своём исследовании по Казахстану фиксирует устойчивое улучшение показателей углеродо-

и-энергоёмкости валового внутреннего продукта, хотя и сохраняющееся отставание от среднего уровня развитых стран — членов организации [9].

Анализ достигнутых результатов свидетельствует о положительной, хотя и недостаточной динамике. По данным Министерства энергетики Республики Казахстан, в 2023 году возобновляемые источники энергии обеспечили 5,92 процента от общего объёма производства электрической энергии в стране — заметный рост по сравнению с 4,53 процента в 2022 году [5]. Введено в эксплуатацию более 130 объектов в сфере возобновляемой энергетики. В 2023 году принята Стратегия достижения углеродной нейтральности до 2060 года (Указ Президента Республики Казахстан от 2 февраля 2023 года), закрепившая долгосрочные ориентиры декарбонизации. Казахстан ратифицировал Парижское соглашение в 2016 году и представил Национально-определяемый вклад, предусматривающий снижение выбросов парниковых газов на 15 процентов к 2030 году по сравнению с уровнем 1990 года — или условно до 25 процентов при наличии международной финансовой и технологической поддержки. Исследователи указывают, что основные индикаторы зелёной экономики Казахстана демонстрируют положительную динамику, однако темпы перехода недостаточны для достижения заявленных целевых показателей [6, 12].

Вместе с тем реализация зелёной политики сталкивается с рядом системных ограничений. Во-первых, сохраняется высокая зависимость экономики страны от экспорта углеводородного сырья, что создаёт структурные препятствия для быстрой декарбонизации. Во-вторых, цена углеродной квоты в системе торговли выбросами остаётся низкой и недостаточной для изменения инвестиционного поведения крупных промышленных эмитентов. В-третьих, институциональная координация между ведомствами нередко нарушается вследствие разобщённости полномочий. Аналитический отчёт Партнёрства Организации Объединённых Наций для действий в области зелёной экономики указывает на необходимость усиления механизмов межсекторальной координации и создания единого органа мониторинга перехода к зелёной экономике [8]. В-четвёртых, Организация экономического сотрудничества и развития фиксирует, что Казахстан сохраняет высокую энерго- и углеродоёмкость производства несмотря на наметившееся снижение [9]. Казбеков Б. К. подчёркивает, что переход к зелёной экономике требует не только технологической модернизации, но и глубокой трансформации системы государственного управления, включая подготовку профессиональных кадров, внедрение экологических стандартов в систему образования и развитие государственно-частного партнёрства [6].

Казахстан сформировал относительно комплексную систему государственного управления в сфере зелёной экономики, включающую правовые, экономические, институциональные и информационно-просветительские инструменты. Принятые нормативные документы — Концепция по переходу к зелёной экономике, Экологический кодекс, отраслевые планы и национальные проекты — создали правовую основу для системных преобразований. Вместе с тем достигнутые результаты пока уступают заявленным целевым показателям, что свидетельствует о необходимости углубления проводимых реформ.

На основе проведённого анализа сформулированы следующие рекомендации. Первое — повысить цену углеродной квоты в системе торговли выбросами до экономически значимого уровня с поэтапным расширением охвата секторов экономики. Второе — создать единый межведомственный координационный орган по зелёной экономике, наделив его полномочиями в области бюджетного контроля и мониторинга достижения целевых показателей. Третье — обязать системообразующие финансовые институты публиковать отчёты по климатическим рискам в соответствии с международными рекомендациями в

области раскрытия финансовой информации, связанной с изменением климата. Четвёртое — ввести обязательные целевые показатели по декарбонизации для государственных предприятий с механизмами персональной ответственности руководства. Пятое — масштабировать программы зелёного государственного заказа и экологического просвещения населения.

Таким образом, развитие методов государственного управления в сфере зелёной экономики требует перехода от преимущественно административных подходов к комплексным, основанным на рыночных стимулах и межсекторальном партнёрстве механизмам, адаптированным к специфике ресурсозависимой экономики Республики Казахстан. Последовательная реализация предложенных мер позволит ускорить переход страны к модели устойчивого развития и выполнить принятые международные климатические обязательства.

Литература:

1. Указ Президента Республики Казахстан от 30 мая 2013 года № 577 «О Концепции по переходу Республики Казахстан к «зелёной экономике»» (с изменениями и дополнениями от 10.06.2024 № 568). — Информационно-правовая система «Әділет». — URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/U1300000577.
2. Экологический кодекс Республики Казахстан от 2 января 2021 года № 400-VI (действующая редакция). — Информационно-правовая система «Әділет». — URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2100000400.
3. Постановление Правительства Республики Казахстан от 29 июля 2020 года № 479 «Об утверждении Плана мероприятий по реализации Концепции по переходу Республики Казахстан к «зелёной экономике» на 2021–2030 годы». — Информационно-правовая система «Әділет». — URL: https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2000000479.
4. Постановление Правительства Республики Казахстан от 12 октября 2021 года № 731 «Об утверждении национального проекта «Жасыл Қазақстан» на 2021–2025 годы». — Астана, 2021.
5. Отчёт «Зелёная экономика: реалии и перспективы в Казахстане» / Министерство энергетики Республики Казахстан. — Астана, 2023. — URL: https://www.gov.kz/memleket/entities/energo/documents/details/216758?lang=ru.
6. Казбеков Б. К. Зеленая экономика: проблемы, пути и механизмы, построенные к Казахстану // Вестник Казахского национального университета имени аль-Фараби. Серия «Экология». — 2021. — № 2/3 (38). — С. 114–122.
7. IRENA. Renewable Power Generation Costs in 2023. — Abu Dhabi: International Renewable Energy Agency, 2024. — 204 p. — URL: https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2024/Sep/IRENA_Renewable_power_generation_costs_in_2023.pdf.
8. UN-PAGE. Kazakhstan's Transition to Green Economy: Review Report / Partnership for Action on Green Economy. — Geneva: United Nations Environment Programme, 2022. — URL: https://www.un-page.org/knowledge-hub/kazakhstans-transition-to-green-economy-2/.
9. OECD. Green Economy Transition in Eastern Europe, the Caucasus and Central Asia. — Paris: OECD Publishing, 2022. — 108 p. — URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-green-growth-studies_22229523.html.
10. OECD. Addressing Industrial Air Pollution in Kazakhstan. OECD Green Growth Studies. — Paris: OECD Publishing, 2019. — 164 p. — URL: https://doi.org/10.1787/e9e84956-en.
11. Увалиева Ш. Д. Перспективы развития зелёной экономики в Республике Казахстан: глобальные и региональные аспекты // Научный форум. — 2021. — URL:

https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-zelenoy-ekonomiki-v-respublike-kazahstan-globalnye-i-regionalnye-aspekty.

ӘОЖ: 005.21

ҚАЗАҚСТАН КӘСІПОРЫНДАРЫНДАҒЫ СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ: МӘСЕЛЕЛЕР МЕН ДАМУ БАҒЫТТАРЫ

Жақсыбекқызы А. , Менеджмент ББББ студенті
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті
Ақтау, Қазақстан
E-mail: akbayan.zhaksybekkyzy2006@bk.ru

Аннотация. Қазіргі жаһандану және нарықтық бәсекелестік жағдайында кәсіпорындардың тұрақты дамуын қамтамасыз ету стратегиялық менеджменттің маңызын айтарлықтай арттырып отыр. Ұйымдардың ұзақ мерзімді мақсаттарына жету, ресурстарды тиімді бөлу және сыртқы ортаның өзгерістеріне бейімделу қабілеті — осы үдерістердің бәрі стратегиялық басқарудың негізгі міндеттерін құрайды. Қазақстанның экономикалық жаңғыру кезеңінде, «Қазақстан-2050» стратегиясы шеңберінде, отандық кәсіпорындар бәсекеге қабілеттілігін арттыру үшін заманауи менеджмент тәсілдерін меңгеруге мәжбүр. Сол себепті стратегиялық менеджменттің теориялық негіздерін зерттеу және оны практикада тиімді қолдану — өзекті ғылыми-практикалық мәселе болып табылады.

Кілт сөздер: стратегиялық менеджмент, бәсекеге қабілеттілік, SWOT-талдау, цифрлық трансформация, кәсіпорын стратегиясы, Қазақстан.

Мақаланың мақсаты — стратегиялық менеджменттің теориялық-әдіснамалық негіздерін зерделеу, Қазақстан кәсіпорындары мысалында оның ерекшеліктерін анықтау, сондай-ақ тиімді стратегия әзірлеудің негізгі бағыттарын ұсыну. Зерттеуде жүйелік талдау, синтез, SWOT-талдау, салыстырмалы талдау және статистикалық деректерді өңдеу әдістері қолданылды. Ақпараттық база ретінде Қазақстан Республикасының Ұлттық экономика министрлігінің мәліметтері, «Самұрық-Қазына» ҰӘҚ АҚ-ның жылдық есептері, сондай-ақ отандық және шетелдік ғалымдардың ғылыми еңбектері пайдаланылды. Сонымен қатар, зерттеу барысында кейс-стади (case study) әдісі де кеңінен қолданылды. «Қазмұнайгаз», «Казахтелеком» және «Халық банкі» сияқты ірі отандық компаниялардың стратегиялық жоспарлау тәжірибесі талданды. Осы компаниялардың ашық есептері мен жариялаған стратегиялық даму бағдарламалары негізгі деректер көзі ретінде пайдаланылды. Стратегиялық менеджмент — ұйымның ұзақ мерзімді мақсаттарын анықтауға, ресурстарды бөлуге және бәсекелестік артықшылықтар жасауға бағытталған шешімдер қабылдау мен оларды жүзеге асыру үдерісі. М. Портер, И. Ансофф, А. Чандлер сияқты ғалымдардың зерттеулері бұл ғылымның іргетасын қалыптастырды [1].

Стратегиялық менеджменттің негізгі кезеңдері мыналарды қамтиды: сыртқы және ішкі ортаны талдау; миссия мен стратегиялық мақсаттарды анықтау; стратегияны таңдау және іске асыру; нәтижелерді бақылау мен бағалау. Аталған кезеңдер үздіксіз циклды үдеріс ретінде жүзеге асырылады және нарық конъюнктурасына байланысты үнемі жетілдіріліп отырады. Бүгінгі таңда стратегиялық менеджментте «жасыл стратегия» (green strategy) тұжырымдамасы кеңінен таралуда. Бұл тәсіл экономикалық тиімділікті экологиялық жауапкершілікпен ұштастыруды мақсат етеді. Қазақстан үшін мұндай бағыт ерекше

маңызды, өйткені елдің 2060 жылға дейін көміртегі бейтараптылығына жету міндеті стратегиялық жоспарлауға жаңа өлшем қосуда. Қазақстандық кәсіпорындардың стратегиялық басқаруы бірқатар өзіндік ерекшеліктерімен сипатталады. Біріншіден, экономиканың шикізат салаларына тәуелділігі стратегиялық жоспарлаудың икемділігін талап етеді. Мұнай бағасының тербелісі ұлттық валютаның айырбас бағамына тікелей әсер етіп, кәсіпорындардың стратегиялық жоспарларын уақтылы қайта қарауды міндеттейді [2].

Екіншіден, шағын және орта бизнес (ШОБ) секторында стратегиялық менеджменттің ресімделген жүйесі жеткілікті дәрежеде қалыптаспаған. «Даму» кәсіпкерлікті дамыту қорының деректері бойынша, ШОБ субъектілерінің 60%-дан астамы ресми стратегиялық жоспарсыз жұмыс істейді. Бұл жағдай ұзақ мерзімді бәсекеге қабілеттілікті едәуір шектейді. Үшіншіден, цифрлық трансформация — Қазақстан кәсіпорындарының стратегиялық күн тәртібіндегі басты мәселеге айналды. «Цифрлық Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасы шеңберінде кәсіпорындар IT-шешімдерді, жасанды интеллект технологияларын және деректерге негізделген басқаруды меңгеруде. Деректер бойынша, 2025 жылы ірі отандық компаниялардың 45%-ы цифрлық стратегиясын жаңартты [3].

Цифрлық стратегияның маңызды бағыты ретінде ERP-жүйелерін (кәсіпорынды кешенді басқару жүйелері) енгізуді атауға болады. Бұл жүйелер қаржы, логистика, HR және өндіріс процестерін біртұтас платформада біріктіреді. Зерттеулер бойынша, ERP жүйелерін енгізген кәсіпорындарда басқару шешімдерін қабылдау жылдамдығы орта есеппен 35%-ға артатыны белгіленген [3].

Отандық кәсіпорындардың жалпылама SWOT-талдауы келесі суретті береді. Күшті жақтары: табиғи ресурстарға жақын орналасу, мемлекеттік қолдаудың болуы, білікті кадр базасының қалыптасуы. Әлсіз жақтары: инновациялық белсенділіктің төмендігі, менеджмент мәдениетінің дамымауы, сыртқы нарықтарда бренд танымалдылығының жеткіліксіздігі. Мүмкіндіктер: ШҰО рыногына шығу, «жасыл экономика» трендтеріне бейімделу, «Орталық Азия хабы» болу мүмкіндігі. Қауіптер: геосаяси тәуекелдердің өсуі, шикізат бағаларының тұрақсыздығы, халықаралық бәсекелестіктің күшеюі. Осы факторлар стратегиялық жоспарлауда кешенді ескерілуі тиіс. Аталған факторларды кешенді ескере отырып, отандық кәсіпорындар SO-стратегиясын (күшті жақтарды мүмкіндіктермен ұштастыру) басымдық ретінде таңдауы тиімді. Атап айтқанда, табиғи ресурстарға жақындықты «жасыл технологиялар» экспортымен байланыстыру және орталықазиялық хаб мүмкіндігін логистикалық стратегияда пайдалану перспективалы бағыт болып табылады. Зерттеу нәтижелері негізінде Қазақстан кәсіпорындары үшін стратегиялық менеджментті жетілдірудің мынадай бағыттары ұсынылады. Біріншіден, ситуациялық тәсілге негізделген икемді стратегиялық жоспарлауды енгізу қажет. Бұл тәсіл кәсіпорынға сыртқы ортаның өзгерістеріне жылдам ден қоюға мүмкіндік береді. Екіншіден, адами капиталды дамытуға инвестиция жасау маңызды стратегиялық ресурс болып табылады. Қазіргі экономикада білімге, инновацияға және ұйымдық мәдениетке жұмсалған инвестициялар ұзақ мерзімді бәсекелестік артықшылықтың негізі болып саналады [4].

Үшіншіден, стейкхолдерлермен (мүдделі тараптармен) тиімді өзара іс-қимылды қамтамасыз ету — заманауи стратегиялық менеджменттің ажырамас бөлігі. Акционерлер, қызметкерлер, тұтынушылар, мемлекеттік органдар және қоғаммен ашық диалог ұйымның беделін нығайтады. Заманауи зерттеулер корпоративтік мәдениеттің стратегиялық жоспарларды іске асырудағы шешуші рөлін дәлелдейді. Питер Сенге ұсынған «оқушы ұйым» (learning organization) тұжырымдамасы бойынша, ұдайы білім алуға, тәжірибе алмасуға және инновацияға бейімделген ұйымдар ғана ұзақ мерзімді стратегиялық мақсаттарға жете алады. Қазақстан кәсіпорындары үшін корпоративтік оқыту бағдарламаларына жылдық бюджеттің кемінде 2-3%-ын бөлу ұсынылады [5].

Р. Каплан мен Д. Нортон ұсынған Теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі (BSC) стратегиялық мақсаттарды нақты өлшенетін индикаторларға айналдыруға мүмкіндік береді. BSC төрт перспективаны қамтиды: қаржылық нәтижелер, тұтынушылармен қарым-қатынас, ішкі бизнес-процестер және оқу мен даму. Қазақстанның «Самұрық-Қазына» ұлттық әл-ауқат қоры BSC жүйесін 2018 жылдан бастап енгізіп, холдингке кіретін компаниялардың стратегиялық менеджменті мониторингін жүйелі жүргізіп келеді [4].

М. Портердің «Бес күш» моделі Қазақстан кәсіпорындарының бәсекелестік позициясын жан-жақты бағалауға мүмкіндік береді. Модель бойынша: жаңа бәсекелестердің нарыққа кіру қаупі (орта деңгей); тауар алмастырушылар қаупі (жоғарылап келе жатыр, әсіресе цифрлық салада); жеткізушілердің келіссөз күші (шикізат нарығында жоғары); сатып алушылардың келіссөз күші (бөлшек сауда мен қызмет саласында жоғары); салалық бәсекелестік қарқыны (күшті, банк, телеком, сауда салаларында ерекше). Осы факторларды ескерген кәсіпорын стратегиясы нарықтағы тәуекелдерді барынша азайта алады [1].

Ұсынылып отырған шешімдердің тиімділігін бағалау үшін негізгі өнімділік көрсеткіштерін (KPI) анықтау қажет. Стратегиялық менеджмент саласында ең кеңінен қолданылатын KPI-лар мыналар: нарық үлесінің динамикасы; тұтынушы қанағаттануының индексі (NPS); қызметкерлердің ұйымға деген байланыстылығы; инновациялық өнімдер үлесі жалпы кірістен; инвестициялардың қайтымдылығы (ROI). Осы көрсеткіштерді тұрақты мониторингтеу стратегиялық мақсаттарға жетуді бақылауға мүмкіндік береді. Үшіншіден, икемсіз стратегиялық жоспарлау — нарық жағдайының өзгерісіне дер кезінде жауап бере алмау. Заманауи менеджментте «Rolling strategy» (ұдайы жаңартылып отыратын стратегия) тәсілі кеңінен қолданылады: стратегиялық жоспарлар жылда бір рет емес, тоқсан сайын қайта қаралады. Бұл тәсіл Қазақстанның жылдам өзгеріп отыратын экономикалық жағдайында ерекше тиімді болуы мүмкін [2].

Отандық кәсіпорындардың стратегиялық жоспарлау тәжірибесін зерделей отырып, бірқатар типтік қателіктер анықталды. Біріншіден, стратегияны жоспар ретінде ғана түсіну — оны тек ресімдеу міндеті ретінде қарастыру. Нақты шешімдер мен ресурс бөлінісіне стратегиялық логика жетерліктей ықпал етпейді. Екіншіден, стратегиялық жоспарды қызметкерлерге жеткізбеу — ұйымның барлық деңгейлерінде стратегия туралы хабардарлықтың болмауы оны іске асыруды мүмкін емес етеді. Зерттеу нәтижелері халықаралық тәжірибемен салыстырғанда маңызды ұқсастықтар мен айырмашылықтар байқатады. Оңтүстік Кореяның «чэбол» корпорацияларының даму тарихы мен Сингапурдың мемлекеттік кәсіпорындарын реформалау тәжірибесі Қазақстан үшін үлгі бола алады. Аталған елдерде стратегиялық менеджменттің кәсіпорын деңгейіне дейін жеткізілуі — мемлекеттік реттеу мен нарықтық бәсекенің тиімді үйлесімі арқылы жүзеге асты. Жүргізілген зерттеу нәтижесінде стратегиялық менеджменттің Қазақстан кәсіпорындары үшін ерекше маңызы бар екендігі дәлелденді. Нарықтық ортаның динамикалы өзгерісі жағдайында тек стратегиялық тұрғыдан ойлайтын ұйымдар ғана тұрақты бәсекеге қабілеттілікті сақтай алады. Зерттеу барысында анықталған негізгі нәтижелер: отандық кәсіпорындардың стратегиялық жоспарлау деңгейі жеткілікті дамымаған; цифрлық трансформация мен инновациялық белсенділік стратегиялық бәсекеге қабілеттіліктің кілт факторлары болып табылады; ШОБ субъектілерін стратегиялық менеджментке баулу мемлекеттік деңгейде қолдауды қажет етеді. Болашақта Қазақстан кәсіпорындарының стратегиялық менеджмент жүйесін жетілдіру олардың халықаралық нарықтағы позициясын нығайтуға, ұлттық экономиканың бәсекеге қабілеттілігін арттыруға және «Қазақстан-2050» стратегиялық мақсаттарына жетуге ықпал ете алады.

Әдебиеттер:

1. Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. — New York: Free Press, 1980.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 519 б.
3. Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрлігі. Кәсіпорындардың бәсекеге қабілеттілігі туралы жылдық баяндама. — Астана, 2025.
4. Дафт Р.Л. Менеджмент / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2019.
5. Абенов А.К., Сейтқали Б.Н. Қазақстан кәсіпорындарының стратегиялық дамуы: мәселелер мен шешімдер // ҚазЭУ Хабаршысы. — 2024. — №3.

УДК: 005.334:658.15

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Дингалиева А.Ж., магистрант EMBA
Научный руководитель-к. э. н. Саубетова Б.С.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан

Аннотация. В статье раскрыты понятие и содержание процесса управления финансовыми рисками на предприятии. В рамках описания этапов управления финансовыми рисками раскрыты методы анализа финансовых рисков и методы управления ими. На основе обобщения и дополнения существующих теоретических положений риск-менеджмента выявлены преимущества и недостатки основных методов управления финансовыми рисками компании.

Ключевые слова: финансовый риск, управление, метод, анализ, предприятие, риск-менеджмент.

Управление финансовыми рисками представляет собой важную составную часть системы управления финансами организации и служит эффективным инструментом повышения финансовой устойчивости, снижения непредвиденных расходов, оптимизации затрат, а также предотвращения убыточности и банкротства. В современных условиях неопределенности внешней среды вопросы применимости и объективности методов управления рисками на предприятии приобретают особую актуальность.

На наш автора, управление финансовыми рисками – это процесс предвидения, минимизации и нейтрализации негативных финансовых последствий, связанный с их идентификацией, оценкой, профилактикой и страхованием при помощи особых приемов и методов, уменьшающих вероятность появления этих рисков или локализующих их последствия.

Процесс управления финансовыми рисками состоит, как правило, из четырех этапов. На первом этапе осуществляется идентификация рисков предприятия, на втором – анализируется и дается количественная оценка степени риска, на третьем – осуществляется подбор конкретных методов управления рисками и на четвертом – данные методы реализуются на практике, и далее проводится оценка достигнутых результатов (рис. 1).



Рисунок 1. Этапы процесса управления рисками [1]

Ключевым является второй этап – анализ рисков. Именно на данном этапе определяется вероятность возможного ущерба, выявляется величина риска. Анализ бывает качественным, количественным или комплексным. При качественном анализе выявляются возможные виды рисков, исследуются факторы, влияющие на степень риска. При этом факторы делятся на внешние (политическая обстановка в стране, налоговая система, конкуренция, экологические катастрофы и др.) и внутренние (стратегия организации, квалификация менеджмента, внутренние процедуры и политики предприятия и др.). При количественном анализе выявляется конкретный размер денежного ущерба отдельных подвидов и финансового риска в целом. Существуют следующие основные методы качественного и количественного анализа (рис. 2).



Рисунок 2. Методы анализа финансовых рисков предприятия [2]

Качественный анализ может производиться различными методами, основными из которых являются метод использования аналогов и метод экспертных оценок.

Метод использования аналогов состоит в применении опыта финансового менеджера в решении аналогичных вопросов. Метод аналогов применяется в том случае, когда применение иных методов по каким-либо причинам невозможно. При этом используется база данных аналогичных объектов для выявления общих зависимостей и переноса их на исследуемый объект.

Метод экспертных оценок заключается в применении комплекса логических и математико-статистических методов и процедур по обработке результатов опроса группы экспертов, при этом результаты опроса являются единственным источником информации. В

этом случае возникает возможность использования интуиции, жизненного и профессионального опыта участников опроса. Метод используется тогда, когда недостаток или полное отсутствие информации не позволяют использовать другие возможности. Метод базируется на проведении опроса нескольких независимых экспертов – каждому работающему эксперту предоставляется перечень возможных рисков и предлагается оценить вероятность их наступления. Затем оценки экспертов подвергаются анализу на противоречивость. Они должны удовлетворять следующему правилу: максимально допустимая разница между оценками двух экспертов по любому виду риска не должна превышать 50%, что позволяет устранить кардинальные различия в оценках вероятности наступления отдельного вида риска. В результате получают экспертные оценки вероятностей допустимого критического риска или наиболее вероятных потерь. Основным ограничением в его использовании является сложность в подборе необходимой группы экспертов.

Количественный анализ финансовых рисков производится с помощью математико-статистических методов [3]:

− статистического;

− минимизации потерь;

− математического;

− моделирования «дерева решений»;

− оценки вероятности ожидаемого ущерба;

− анализа финансового состояния предприятия.

Статистический метод заключается в определении вероятности возникновения потерь и прибылей на предприятии на основе статистических данных предшествующих периодов и установлении области (зоны) риска, коэффициента риска, частоты получения определенного результата и т. д. Достоинствами статистического метода являются возможность проводить анализ и оценку различных вариантов развития событий и учитывать разные факторы рисков в рамках одного подхода, а также точность и несложность математических расчетов. Основными недостатками этого метода являются необходимость использования вероятностных характеристик и необходимость большого количества исходных данных, а также данный метод непригоден для новых предприятий. Существуют следующие статистические методы:

– оценка вероятности исполнения;

– анализ вероятного распределения потока платежей;

– деревья решений; – имитационное моделирование рисков;

– технология Risk Metrics.

Метод минимизации потерь базируется на расчете возможных потерь при выборе определенного варианта решения задачи. Выделяют два вида потерь:

− потери, вызванные неточностью изучаемой модели (объекта), или так называемый риск изучения. Финансовый менеджер по причине отсутствия глубоких знаний об объекте не имеет возможности управлять им эффективно;

− потери, вызванные неточностью и неэффективностью управления, или риск действия. Данный риск связан с возможностью принятия неверных решений и возникновением потерь в процессе исполнения этих решений.

Степень риска в настоящем и будущем дает сумма этих потерь [4].

Математический метод заключается в использовании для оценки риска критерия математического ожидания, критерия Лапласа и критерия Гурвица. Основным из них является критерий математического ожидания.

Метод моделирования «дерево решений» основан на графическом построении вариантов решений. Его используют при поэтапных решениях или при изменениях

вероятностей, возникающих при переходе от одного варианта решения к другому. Дерево решений – способ представления классификационных правил в иерархической, последовательной структуре.

Дерево решений создается при движении слева направо, а анализируется справа налево. По ветвям дерева соотносят субъективные и объективные оценки возможных событий. Следуя вдоль построенных ветвей и используя специальные методики расчета вероятностей, оценивают каждый путь и выбирают менее рискованный.

Недостатками данного метода являются его трудоемкость и отсутствие учета влияния факторов внешней среды.

Метод оценки вероятности ожидаемого ущерба основан на том, что степень риска определяется как произведение ожидаемого ущерба на вероятность того, что этот ущерб произойдет. Наилучшим является решение с минимальным размером рассчитанного показателя.

Оценка риска на основе анализа финансового состояния является одним из самых распространенных и достоверных методов как для предприятия, так и для его партнеров. Финансовое состояние предприятия характеризуется комплексом взаимосвязанных критериев. Наиболее объективный результат может быть получен на основании использования в процессе анализа как абсолютных, так и относительных критериев оценки.

Абсолютные критерии оценки деятельности предприятия могут быть двух типов: результативные и разностные. К результативным можно отнести такие итоговые показатели деятельности предприятия, как сумма выручки, оборот предприятия, сумма его активов и др. К разностным критериям относятся прибыль предприятия, чистый оборотный капитал (Текущие активы – Текущие обязательства) и др.[5]

Анализ величины абсолютных показателей не может показать реального финансового состояния предприятия. Для его объективной оценки абсолютные показатели должны быть измерены в динамике за несколько лет, что не всегда возможно в современных условиях – при отсутствии равнозначных данных для сравнения, приведенных к единому знаменателю за прошлые периоды.

Для оценки уровня финансового риска особый интерес представляет система относительных показателей, или финансовых коэффициентов, расчет которых основан на данных бухгалтерской отчетности предприятия. За рубежом анализ проводится главным образом по данным годовой отчетности.

Значение определенного коэффициента само по себе дает мало информации для анализа. Необходимо проводить пространственно-временное сравнение этих коэффициентов с нормативным их значением, а также с аналогичными показателями по родственным предприятиям, изучить их динамику за определенный период.

Литература:

1. Финансовый менеджмент / под ред. Е.И. Шохина. М.: КноРус, 2011.
2. Колчина Н.В. Финансы предприятий – М.: Юнити - Дана, 2017.
3. Шапкин А.С., Шапкин В.А.Теория риска и моделирование рисковых ситуаций: Учебник для бакалавров. – М.: Дашков и К, 2016.
4. Панягина А.Е. Основные принципы и этапы управления рисками организации /А.Е. Панягина // Концепт. – 2018. – №3.
5. Третьякова А. С. Методика проведения анализа обеспечения экономической безопасности предприятия (организации) // Молодой ученый. - 2017. - №11.

УДК: 005.52:336

ОСНОВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Дингалиева А.Ж., магистрант EMBA
Научный руководитель-к. э. н. Саубетова Б.С.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан

Аннотация. В статье раскрыты понятие и содержание процесса управления финансовыми рисками на предприятии. В рамках описания этапов управления финансовыми рисками раскрыты методы анализа финансовых рисков и методы управления ими. На основе обобщения и дополнения существующих теоретических положений риск-менеджмента выявлены преимущества и недостатки основных методов управления финансовыми рисками компании.

Ключевые слова: финансовый риск, управление, метод, анализ, предприятие, риск-менеджмент.

Наиболее важными для анализа финансового состояния предприятия и предотвращения риска банкротства являются следующие финансовые показатели:

− платежеспособности и ликвидности предприятия;

− финансовой устойчивости;

− рентабельности;

− деловой активности.

На третьем этапе процесса управления финансовыми рисками происходит подбор конкретных методов управления ими. Главной задачей при выборе метода управления риском на данном этапе является уменьшение степени вероятного риска до максимально низкого уровня. В системе методов управления финансовыми рисками предприятия основная роль принадлежит внутренним механизмам их нейтрализации. Внутренние механизмы нейтрализации финансовых рисков представляют собой систему методов минимизации их негативных последствий, избираемых и осуществляемых в рамках самого предприятия.

Система внутренних механизмов управления и/или нейтрализации финансовых рисков предусматривает использование ряда методов.

Метод избежания риска. Данный метод представляет собой полную нейтрализацию рисков путем полного отказа от совершения любого мероприятия, связанного с риском, и является, таким образом, самым радикальным среди всех методов управления финансовыми рисками на предприятии. Обладая высокой эффективностью, данный метод носит ограниченный характер в силу того, что множество финансовых операций связано с осуществлением основной производственно-коммерческой деятельностью предприятия, обеспечивающей регулярное поступление доходов и формирование его прибыли.

Основными формами данного метода являются:

1) отказ от использования заемных средств в больших объемах, что позволяет избежать потери финансовой устойчивости предприятия;

2) отказ от использования большого объема оборотных активов в низколиквидной форме, что повышает уровень ликвидности на предприятии и позволяет избежать риска неплатежеспособности в будущем:

3) отказ от использования временно свободных денежных активов в краткосрочных финансовых вложениях, что позволяет избежать депозитного и процентного риска, однако порождает инфляционный риск, а также риск упущенной выгоды.

Так как существуют риски, которых избежать невозможно ни при каких условиях, возникает необходимость использования других методов снижения риска. Кроме того, избежание одного вида риска может привести к возникновению другого, более сложного. Указанные формы избежания финансовых рисков лишают предприятие дополнительных источников формирования прибыли, а соответственно, негативно влияют на темпы его экономического развития и эффективность использования собственного капитала.

Таким образом, данный метод, как правило, применяется на предприятиях с консервативным подходом к управлению финансовыми рисками и должен использоваться в самых крайних случаях.

Метод лимитирования концентрации риска. Лимитирование – это установление лимита, т. е. предельных сумм расходов, продажи, кредита и т.п. Лимитирование является важным приемом снижения степени риска и применяется на предприятиях при продаже товаров в кредит, предоставлении займов, определении сумм вложения капитала и т.п. При этом стратегия в области рисков определяется стратегией деятельности организации. Чем агрессивнее стратегия, тем выше может быть плановый предел потерь. Считается, что пределом потерь при агрессивной политике является капитал организации, а при консервативной политике – прибыль.

Механизм лимитирования концентрации финансовых рисков используется обычно по тем их видам, которые выходят за пределы допустимого уровня, т. е. по финансовым операциям, осуществляемым в зоне критического или катастрофического рисков [1]. Такое лимитирование реализуется путем установления на предприятии соответствующих внутренних финансовых нормативов в процессе разработки политики осуществления различных аспектов финансовой деятельности.

Система финансовых нормативов, обеспечивающих лимитирование концентрации рисков, может включать:

− предельный размер заемных средств, используемых в хозяйственной деятельности;

− минимальный размер активов в высоколиквидной форме;

− максимальный размер коммерческого кредита, который предоставляется покупателю продукции;

− максимально допустимый объем вкладов в ценные бумаги одного эмитента;

− максимально возможный срок отвлечения средств в дебиторскую задолженность, используя его, производится одновременно лимитирование риска неплатежеспособности, инфляционного риска, также кредитного риска [2].

Лимитирование концентрации финансовых рисков является одним из наиболее распространенных методов риск-менеджмента в производственной и банковской сферах. Плюсом данного метода являются незначительные затраты на его использование.

Метод хеджирования. Хеджирование представляет собой заключение сделок на срочных финансовых рынках в целях страхования ценовых рисков, представленных в виде покупки опционов, заключения фьючерсных контрактов и иных сделок.

Хеджирование финансовых рисков с помощью проведения соответствующих операций с производными ценными бумагами является очень эффективным инструментом минимизации возможных финансовых потерь при наступлении рискового случая. Цель хеджирования – снизить возможные потери вложений вследствие рыночного риска и реже – кредитного риска. Хеджирование представляет собой форму страхования от возможных потерь путем заключения уравновешивающей сделки. Также как и при страховании,

хеджирование требует отвлечения дополнительных ресурсов на выплату комиссионного вознаграждения брокерам, премий по опционам и т.п. Тем не менее уровень этих затрат значительно ниже, чем уровень затрат по внешнему страхованию финансовых рисков.

Метод диверсификации. Механизм диверсификации рисков, прежде всего, используют для нейтрализации негативных финансовых последствий несистематических (специфических) видов рисков. Вместе с тем он позволяет минимизировать в определенной степени и отдельные виды систематических (специфических) рисков – валютного, процентного и некоторых других. Принцип действия данного метода основан на различной комбинации рисков путем диверсификации объекта финансовых рисков.

Основными формами данного метода являются:

1) диверсификация видов финансовой деятельности, при которой используются альтернативные возможности получения дохода от финансовых операций;

2) диверсификация депозитного портфеля, которая предусматривает размещение крупных сумм временно свободных денежных средств на хранение в нескольких банках (при этом, так как условия размещения денежных активов сильно не меняются, этот метод обеспечивает снижение уровня депозитного риска портфеля без изменения уровня его доходности [3]);

3) диверсификация кредитного портфеля, при которой предприятие увеличивает разнообразие покупателей продукции предприятия и имеет целью уменьшение его кредитного риска (как правило, осуществляется в совокупности с методом лимитирования концентрации рисков);

4) диверсификация программы реального инвестирования – предусматривает включение в программу инвестирования различных инвестиционных проектов с альтернативной отраслевой и региональной направленностью, при которой снижается общий инвестиционный риск по программе.

Характеризуя механизм диверсификации в целом, необходимо отметить, что данный метод имеет как положительные так и отрицательные стороны – с одной стороны, обеспечивается несомненный эффект в нейтрализации комплексных, портфельных финансовых рисков несистематической (специфической) группы, с другой стороны – он не дает эффекта в нейтрализации подавляющей части систематических рисков (инфляционного, налогового и др.). Поэтому использование этого механизма носит на предприятии ограниченный характер.

Метод передачи (распределения) рисков. Данный метод управления финансовыми рисками основан на передаче партнерам части объема рисков по отдельным финансовым операциям. При этом риски распределяются таким образом, что каждому партнеру передается та часть финансовых рисков предприятия, по которой они обладают большими возможностями нейтрализации их негативных последствий и имеют более эффективные способы внутренней страховой защиты.

Преимущество данного метода заключается в возможности полного перекладывания большинства рисков на партнеров, но обратной стороной при этом служит тот факт, что многие поставщики либо отказываются принимать на себя данные риски, либо облагают предприятие большими расходами в виде перевыставления счетов от страховых организаций поставщиков.

Метод самострахования (внутреннее страхование). Сущность данного метода заключается в отвлечении внутренних средств на предприятии в виде резервирования части финансовых ресурсов, которые могут быть использованы при наступлении рисковых событий на предприятии и направлены на нейтрализацию негативных последствий.

Крупные предприятия, как правило, используют именно метод самострахования, при котором организация, часто подвергающаяся однотипному риску, заранее резервирует средства, из которых в результате покрывает убытки. Таким образом, предприятиям удается избежать дорогостоящих сделок со страховыми компаниями [4].

Основными формами данного метода являются:

− формирование резервного (страхового) фонда предприятия;

− формирование целевых резервных фондов;

− формирование резервных сумм финансовых ресурсов в системе бюджетов;

− формирование системы страховых запасов материальных и финансовых ресурсов по отдельным элементам оборотных активов предприятия.

При использовании данного механизма следует руководствоваться тем, что страховые резервы дают возможность быстро возместить понесенные предприятием финансовые потери, но в то же время они «замораживают» использование достаточно ощутимой суммы финансовых средств, в результате чего снижается эффективность использования собственного капитала предприятия, усиливается его зависимость от внешних источников финансирования. Это определяет необходимость оптимизации сумм резервируемых финансовых средств с позиций предстоящего их использования для нейтрализации лишь отдельных видов финансовых рисков. К таким рискам можно отнести нестрахуемые виды финансовых рисков, финансовые риски допустимого критического уровня с невысокой вероятностью возникновения, большинство финансовых рисков допустимого уровня, расчетная стоимость предполагаемого ущерба по которым невысока.

Наиболее сложные и опасные по своим финансовым последствиям риски, не поддающиеся нейтрализации за счет внутренних механизмов, подлежат страхованию.

Метод страхования финансовых рисков представляет собой защиту имущественных интересов предприятия при наступлении страхового события (страхового случая) специальными страховыми компаниями (страховщиками) за счет денежных фондов, формируемых ими путем получения от страхователей страховых премий (страховых взносов) [5].

Данный метод управления финансовыми рисками является одним из самых надежных в мире и может быть использован для любого вида финансового риска. Но недостатком его является то, что данный метод является самым дорогим среди всех методов управления финансовыми рисками.

Проанализировав основные методы управления финансовыми рисками, выявим преимущества и недостатки каждого из них (см. таблицу).

Таблица 1. Сравнительная характеристика методов управления финансовыми рисками на предприятии

Метод управления финансовыми рисками	**Преимущества**	**Недостатки**	**Сфера применения**
Метод избежания риска	Гарантирует 100%-ную нейтрализацию риска	1. Некоторых рисков невозможно избежать, возникает необходимость использования других методов снижения риска. 2. Избежание одного вида риска может привести к возникновению	Данный метод должен применяться в самых крайних случаях, как правило, на предприятиях с консервативным менеджментом

		другого, более сложного. 3. Предприятие лишается дополнительных источников формирования прибыли	
Метод лимитирования концентрации риска	Не требует высоких затрат	Годится для использования не для всех предприятий	Применяется на предприятиях при продаже товаров в кредит, предоставлении займов, определении сумм вложения капитала и т.п
Метод хеджирования	Высокая результативность	Совершенное хеджирование предполагает полное исключение возможности получения какой-либо прибыли или убытка по данной позиции за счет открытия противоположной или компенсирующей позиции	Применяется на предприятии при любых возможных рисках
Метод диверсификации	Позволяет минимизировать в определенной степени отдельные виды систематических (специфических) рисков	Избирательно воздействует на снижение негативных последствий отдельных финансовых рисков	Используется прежде всего для нейтрализации негативных финансовых последствий несистематических (специфических) видов рисков
Метод передачи (распределения) рисков	Частичная передача риска минимизирует часть финансовых рисков предприятия	Не годится при отсутствии достаточного числа партнеров для трансферта части рисков	Применяется на предприятии при любых возможных рисках
Метод самострахования (внутреннее страхование)	Позволяет быстро возместить понесенные предприятием финансовые потери	Замораживает использование достаточно ощутимой суммы финансовых средств, что уменьшает возможности организации на вложения в новые проекты	Применяется для наиболее сложных и опасных по своим финансовым последствиям рисков, не поддающихся нейтрализации за счет внутренних механизмов
Метод страхования финансовых рисков	Данный метод является одним из самых надежных в мире и применим к любым видам финансового риска	Дорог в использовании в виде уплаты вознаграждений страховым компаниям	Применяется на предприятии при любых возможных рисках

Подводя итоги, можно сделать вывод о том, что многообразие финансовых операций и множество финансовых рисков, которым они подвержены, определяют потребность в их эффективном управлении на предприятии. Можно уверенно сказать, что в мире не существует единых методик по управлению финансовыми рисками для предприятий разных видов экономической деятельности. Существует некий набор, который использовался различными предприятиями, и на основе исторического опыта и ошибок риск-менеджеры в современных условиях с учетом своего личного профессионализма принимают решения для составления наиболее эффективного механизма управления рисками на предприятии, что в свою очередь гарантирует предприятию реализацию его стратегии и получение ожидаемой прибыли. Большое значение при этом уделяется виду хозяйственной деятельности предприятия, масштабу его бизнеса и квалификации специалистов финансового аппарата.

Литература:

1. Бланк И.А. Управление финансовыми рисками. М.: Ника-Центр, 2005.
2. Хохлов Н.В. Управление риском. М.: Юнити-Дана, 2001.
3. Вяткин В., Хэмптон Дж., Казак А. Принятие финансовых решений в управлении бизнесом. М.: Перспектива, 2002.
4. Финансовый менеджмент: учеб. для вузов / под ред. акад. Г.Б. Поляка. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, 2006.
5. Никитина Т.В. Страхование коммерческих и финансовых рисков. СПб: Питер, 2002.

ӘОЖ: 338.48:332.1:004.9

МАҢҒЫСТАУ ЭКОНОМИКАСЫНДА ТУРИЗМ САЛАСЫНЫҢ РӨЛІ ЖӘНЕ ОНЫ ЦИФРЛАНДЫРУ МӘСЕЛЕЛЕРІ

Алимов А. К., Бегеш А.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті,
Ақтау, Қазақстан
e-mail: Atabek.alimov@yu.edu.kz

Аннотация. Бұл жұмыста Маңғыстау облысының экономикалық құрылымындағы туризмнің алатын орны, өңірлік ЖӨӨ-дегі қызмет көрсету саласының үлесі және туристік нысандарды цифрлық инвентаризациялау мәселелері қарастырылады. Мақалада өңірдегі қонақүйлер базасының статистикалық және нақты көрсеткіштері арасындағы сәйкессіздіктер талданып, туризмді цифрландыру арқылы көлеңкелі экономиканы азайту және фискалдық бақылауды күшейту тетіктері ұсынылған. Сонымен қатар, маусымдық кедергілерді еңсеру үшін халықаралық тәжірибеге сүйене отырып, жаңа дестинацияларды дамыту жолдары көрсетілген.

Түйінді сөздер: Маңғыстау туризмі, цифрландыру, ЖӨӨ, дестинация, QR-код, инвентаризация, Каспий рекреациясы, туристік альянс.

Қазіргі заманғы экономикалық парадигмада қызмет көрсету саласы мемлекеттің даму деңгейінің негізгі индикаторы болып табылады. Дамыған елдерде бұл көрсеткіш ЖІӨ-нің 60%-дан астамын құраса, Маңғыстау облысында бұл көрсеткіш әзірге 38% деңгейінде қалып отыр. Өңір экономикасының негізі мұнай және өндіріс саласына бағытталғанымен, экономиканы диверсификациялаудың ең тиімді құралы — туризм.

Дүниежүзілік туристік ұйымның (UNWTO) мәліметінше, туризм әлемдік ЖІӨ-нің 10-11%-ын қамтамасыз етеді және еңбек нарығындағы әрбір 11-ші жұмыс орны осы салаға тиесілі. Майкл Портердің «Бәсекелестік артықшылық» теориясына сүйенсек, Маңғыстау өңірі өзінің бірегей «номадтық» мәдениетімен және Каспий жағалауындағы геосаяси орнымен эксклюзивті туристік кластер құруға толық мүмкіндігі бар.

Маңғыстау облысы — табиғи-климаттық және тарихи-мәдени ресурстардың синергиясы шоғырланған аймақ. Статистикалық мәліметтер бойынша, шетелдік туристер (әсіресе Ресей, Еуропа және Украина елдерінен) негізінен Ақтау қаласы мен Форт-Шевченко бағыттарына қызығушылық танытады.

- Ақтау қаласының рекреациялық зонасы: 2018 жылы ашылған «Жартасты соқпақ» (Скальная тропа) — қалалық ландшафттық туризмнің заманауи үлгісі. Оның заманауи жарықтандыру жүйесі мен инфрақұрылымы туристер ағынын едәуір арттырды.
- Тарихи контекст: Форт-Александровский бекінісі мен Тарас Шевченконың мұрасы украиндық туристер үшін маңызды «Memory tourism» (естелік туризмі) нысаны болып табылады.
- Мәселе: Туристік маусым кезінде қонақүйлер мен демалыс орындарындағы орындардың жетіспеушілігі (overbooking) байқалады.

Маңғыстау өңірінің қонақжайлылық (hospitality) әлеуеті тек географиялық орналасуымен емес, сонымен қатар мәдени, сервистік және цифрлық мүмкіндіктерімен де айқындалады. Төменде өңірдің осы саладағы басымдықтары мен даму бағыттарын ашатын жүйелі кесте ұсынылған:

1-кесте. Маңғыстау облысының қонақжайлылық және туристік әлеуетін талдау

Бағыттар мен Көрсеткіштер	**Қазіргі жағдайы (Потенциал)**	**Дамыту жолдары және Цифрландыру**
Орналастыру орындары (Accommodation)	Ақтау қаласындағы халықаралық желілік қонақүйлер (Rixos, Holiday Inn) және жергілікті демалыс базалары.	Қонақүйлерді Inventory Management жүйесіне қосу, Booking.com және өзге де агрегаторлардағы үлесін 100%-ға жеткізу.
Рекреациялық ресурстар	Каспий теңізінің жағалауы, «Жартасты соқпақ» (Rock Trail), жылы жағажайлар.	Маусымдық кедергіні жою үшін Smart Cityшешімдерін (автоматты жарықтандыру, ақпараттық киоскілер) енгізу.
Этно-қонақжайлылық (Nomadic Stay)	Киіз үй лагерьлері, ұлттық тағамдар, «Адай» жылқыларымен серуендеу.	Ауылдық аймақтардағы қонақүйлерге (Guest Houses) QR-код арқылы төлем жасау және тіркелу жүйесін орнату.
Тарихи-мәдени мұра	362 әулие (Бекет ата, Шопан ата), Форт-Шевченко тарихи нысандары.	Audio-guide (аудиогид) және AR (толықтырылған шынайылық) технологиясы арқылы тарихты цифрлық форматта таныстыру.
Логистикалық қолжетімділік	Халықаралық әуежай, теңіз порты және «Ақтау-Бейнеу» тас жолы.	Multi-modal мобильді қосымшаларын жасау (такси, автобус, турларды бір жерден брондау).
Сервис және Адам капиталы	Жергілікті халықтың табиғи қонақжайлылығы, этно-дәстүрлер.	Қызмет көрсетушілерді халықаралық Hospitality standards (ISO)

Бағыттар мен Көрсеткіштер	Қазіргі жағдайы (Потенциал)	Дамыту жолдары және Цифрландыру
		бойынша цифрлық курстар арқылы оқыту.

Ғылыми тұрғыдан алғанда, өңірдің қонақжайлылық әлеуетін арттыру үшін «Цифрлық экожүйе» құру қажет. Бұл келесі мәселелерді шешеді:

1. Нақты статистика: Гугл-карта мен ресми статистика арасындағы алшақтықты жояды.
2. Сапа бақылауы: Туристердің пікірлері (Review management) негізінде қонақүйлердің рейтингін анықтау.
3. Көлеңкелі экономикадан шығу: Фискалдық чектер мен QR-жүйесі арқылы қызмет көрсетушілердің ашықтығын қамтамасыз ету.
4. Маусымдықты реттеу: Төмен маусымда (қыста) цифрлық маркетинг арқылы «MICE туризмді» (конференциялар, форумдар) тарту.

Зерттеу барысында статистикалық мәліметтер мен нақты жағдай арасында алшақтық бар екені анықталды. Мәселен, Google Maps платформасындағы қонақүйлер саны мен ресми фискалдық органдарда тіркелген нысандар саны сәйкес келмейді.

Цифрландыру бағытындағы ұсыныстар:

1. QR-кодтар жүйесін енгізу: Әрбір туристік нысан мен орналастыру орнына бірыңғай QR-код беру. Бұл туристердің нақты санын есептеуге және көлеңкелі айналымды азайтуға мүмкіндік береді.
2. Цифрлық инвентаризация: Қонақүй қызметін көрсетпейтін, бірақ статистикаға еніп кеткен нысандарды сүзгіден өткізу.
3. Digital Twin технологиясы: Маңғыстаудың археологиялық және мәдени мұраларын цифрлық егіздер арқылы насихаттау (VR/AR турлар).

Маңғыстау облысының туризм саласындағы негізгі көрсеткіштерін айқындайтын статистикалық кестелерді ұсынамын. Бұл мәліметтер ресми статистика мен нарықтық (Booking, Google Maps) талдаулардың арасындағы алшақтықты және өңірдің шынайы әлеуетін көрсетеді.

2-кесте. Маңғыстау облысының туристік көрсеткіштері (соңғы жылдардағы динамика)

Көрсеткіш атауы	Өлшем бірлігі	Мән-жайы (шамамен)	Түсініктеме
Жалпы туристер ағыны	адам	~300,000 - 350,000	Жыл сайынғы өсім 15-20% құрайды.
Орналастыру орындарының саны	бірлік	100 - 110	Ресми тіркелген қонақүйлер мен демалыс базалары.
Бір күндік қабылдау мүмкіндігі	төсек-орын	~12,000 - 15,000	Маусым кезінде (маусым-тамыз) 95% толады.
Қызмет көрсету көлемі	теңге	~10-12 млрд	Орналастыру орындары көрсеткен ресми қызметтер.
Шетелдік туристер үлесі	пайыз (%)	10 - 12%	Негізгі елдер: Ресей, Түркия, БАӘ, Еуропа.

3-кесте. Цифрлық инвентаризация: нақты жағдай (аномалиялар)

Платформа / Көздер	Қонақүйлер саны (шамамен)	Айырмашылық себебі
Ресми статистика (Ұлттық стат. бюросы)	~105	Тек заңды тұлға ретінде тіркелген ірі және орта нысандар.
Google Maps / 2GIS	~160 - 180	Тіркелмеген жеке қонақ үйлер, хостелдер, пәтерлік қонақүйлер.
Booking.com / Airbnb	~140	Тек халықаралық брондау жүйесімен жұмыс істейтін белсенді нысандар.
Көлеңкелі сектор (Болжам)	+30-40%	Салық есебіне алынбаған, тек қолма-қол ақшамен жұмыс істейтін шағын орындар.

4-кесте. Туризмнің маусымдық сипаты және экономикалық әсері

Маусым	**Жүктеме (%)**	**Экономикалық сипаты**	**Цифрландыру шешімі**
Жоғары маусым(Маусым - Тамыз)	90% - 100%	Сұраныс ұсыныстан жоғары, бағаның қымбаттауы (Overpricing).	Онлайн брондауды ерте жасау жүйесін енгізу.
Орта маусым (Сәуір-Мамыр, Қыркүйек)	50% - 60%	Іскерлік (MICE) және экологиялық туризмнің белсенділігі.	Корпоративтік цифрлық пакеттер ұсыну.
Төмен маусым (Қараша - Наурыз)	20% - 30%	Шығындардың өсуі, жұмыс орындарының қысқаруы.	Smart-tourism: VR турлар және емдік-сауықтыру жеңілдіктері.

Статистика көрсеткендей, Маңғыстаудағы басты мәселе — «көлеңкелі қонақүйлер» мен «маусымдық дисбаланс».

– Инвестициялық тартымсыздық: Қонақүйлердің тек 3 ай (жазда) толық жұмыс істеуі инвесторлар үшін өзін-өзі ақтау мерзімін (ROI) 15-20 жылға дейін созады.

– Цифрлық шешім: Қонақтарды QR-код арқылы тіркеу және «Check-in Kazakhstan» сияқты бірыңғай жүйелерді енгізу фискалдық ашықтықты қамтамасыз етіп, нақты статистиканы (биг-дата) қалыптастыруға көмектеседі.

Бизнес өкілдерінің туризмге инвестиция салудан тартынуының басты себебі — маусымдық фактор. Қысқы айларда инфрақұрылымның бос тұруы рентабельділікті төмендетеді.

Шетелдік тәжірибе (Мысалы: Исландия және БАӘ):

– Исландия тәжірибесі: Төмен маусымда «қысқы туризмді» (термалды сулар, мұздар) дамыту арқылы туристер ағынын жыл бойына теңестірген. Маңғыстау үшін бұл — емдік-сауықтыру (радонды сулар) және этно-туризм бағыты.

– Түркия тәжірибесі: «All inclusive» жүйесінен бөлек, ауылдық аймақтардағы агротуризмді цифрлық платформалар (Airbnb, Booking) арқылы жаһандық нарыққа шығару.

Маңғыстау экономикасында туризмді драйверге айналдыру үшін тек инфрақұрылым жеткіліксіз, жүйелі цифрлық трансформация қажет.

Ғылыми-практикалық ұсыныстар:

– Дестинацияларды әртараптандыру: Туристерді тек Ақтау жағалауында ғана емес, ауылдық аймақтар мен табиғи қорықтарда (Бозжыра, Шеркала) жаңа цифрлық турлар арқылы қабылдау.

– Фискалдық ашықтық: Мемлекеттік және жеке меншік серіктестік (МЖӘ) аясында туристік салықты (Bed tax) цифрлық бақылау арқылы өңір бюджетіне бағыттау.

– Білім беру: Туризм саласындағы мамандарды цифрлық менеджмент пен бизнес-коммуникацияға оқыту.

Маңғыстаудың «цифрлық туристік картасын» жасау — өңір экономикасының тұрақтылығын қамтамасыз ететін стратегиялық қадам болып табылады.

Әдебиеттер:

1. Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press. (Классикалық бәсекелестік теориясы).
2. Buhalis, D. (2003). eTourism: Information technology for strategic tourism management. Pearson Education. (Туризмді цифрландыру және е-туризм негіздері).
3. World Tourism Organization (UNWTO). International Tourism Highlights, 2023-2024 Edition. Madrid: UNWTO.
4. Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. (2017). Marketing for Hospitality and Tourism. Pearson. (Қонақжайлылық менеджменті бойынша негізгі оқулық).
5. Есимова Ш. А., Тулебаева Н. Т. "Қазақстан өңірлеріндегі туризмді дамытудың экономикалық тетіктері". Экономика және статистика журналы, 2022.
6. Нурмуханова Г. Ж. "Маңғыстау облысының рекреациялық ресурстарын басқару стратегиясы". ҚазҰУ Хабаршысы, 2021.
7. Сыздықова А. С. "Қазақстандағы туризм индустриясын цифрландыру: мәселелері мен болашағы". Орталық Азия экономикалық шолуы, 2023.
8. Official Tourism Website of Kazakhstan: www.kazakhstan.travel
9. Data.egov.kz – Қазақстан Республикасының ашық мәліметтер порталы.
10. Stat.gov.kz – Ұлттық статистика бюросының ресми сайты.

УДК 005.584.1:658.7:664

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОМПЛАЕНС-КОНТРОЛЯ ЗАКУПОК НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Латов М. Ю., студент
Научный руководитель - к. э. н Тургаева А.А.
Финансовый университет при правительстве РФ
г. Москва, Россия
e-mail: latovmihail@gmail.com
e-mail: aaturgaeva@fa.ru

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты совершенствования комплаенс-контроля закупок в пищевой промышленности в условиях ЕАЭС. Проанализированы нормативные требования, комплаенс-риски и современные подходы к управлению. Предложены меры по повышению эффективности контрольной среды на основе интеграции стандартов, системы ХАССП и цифровых технологий управления закупочной деятельностью предприятий.

Ключевые слова: комплаенс-контроль, закупки, пищевая промышленность, ХАССП, управление рисками, внутренний контроль, безопасность продукции.

Актуальность совершенствования комплаенс-контроля в организациях пищевой промышленности обусловлена комплексом взаимосвязанных факторов, формирующих современную экономическую и управленческую повестку. Во-первых, усиливается регуляторное давление со стороны государственных и наднациональных органов, прежде всего в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС), где внедрены единые технические регламенты, направленные на обеспечение безопасности пищевой продукции. Во-вторых, возрастает уровень неопределенности внешней среды, связанный с нарушением глобальных цепочек поставок, колебаниями цен на сырье и геополитическими факторами. В-третьих, усиливаются требования со стороны потребителей и деловых партнеров к прозрачности происхождения продукции, ее качеству и безопасности.

В этих условиях закупочная деятельность приобретает стратегическое значение, выходя за рамки операционной функции. Нарушения в процессе закупок могут приводить не только к финансовым потерям, но и к серьезным последствиям в виде отзывов продукции, санкций со стороны регуляторов, утраты деловой репутации и снижения доверия потребителей. Особенно это актуально для предприятий пищевой промышленности, где ошибки в выборе поставщика или контроле качества сырья могут повлечь риски для здоровья населения.

Целью настоящей статьи является углубленный анализ и разработка направлений совершенствования комплаенс-контроля закупок в организациях пищевой промышленности с учетом современных управленческих подходов и требований ЕАЭС. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: раскрытие сущности комплаенс-контроля закупок, анализ нормативной базы, выявление ключевых комплаенс-рисков, а также формирование комплекса практических рекомендаций по совершенствованию контрольной среды.

Исследование соответствует тематике международной конференции «Management Futures: экспериментальные практики и новые парадигмы управления», поскольку отражает переход от традиционных форм контроля к интегрированным системам управления рисками и комплаенсом. В рамках выбранной секции особое внимание уделяется трансформации управленческих подходов, где комплаенс рассматривается как элемент стратегического управления, влияющий на устойчивость организации, развитие человеческого капитала и формирование корпоративной культуры.

Комплаенс-контроль закупок в современной экономике выступает не только как инструмент соблюдения требований, но и как механизм повышения эффективности управленческих решений. Он способствует снижению неопределенности, формированию прозрачных процедур и укреплению доверия между участниками хозяйственной деятельности. В условиях цифровизации и глобализации данная функция становится неотъемлемой частью системы корпоративного управления. Закупки как бизнес-процесс в современных организациях представляют собой сложную систему взаимосвязанных операций, охватывающих весь жизненный цикл взаимодействия с поставщиками. На этапе планирования формируется потребность в сырье и материалах с учетом производственной программы, требований к качеству и нормативных ограничений. Особое значение здесь имеет точность прогнозирования, поскольку ошибки на данном этапе могут привести к дефициту или избыточным запасам, а также к привлечению неподходящих поставщиков. Этап выбора поставщика включает проведение комплексной оценки контрагентов, включающей анализ их финансовой устойчивости, производственных мощностей, наличия

сертификатов качества и соответствия требованиям безопасности. В современных условиях данный этап дополняется процедурами due diligence, позволяющими выявить скрытые риски, включая участие поставщика в недобросовестных практиках. Заключение контрактов предполагает формализацию всех существенных условий взаимодействия, включая требования к качеству, условия поставки, ответственность сторон, механизмы контроля и санкции за нарушения. Исполнение обязательств включает приемку продукции, контроль ее соответствия установленным требованиям и мониторинг выполнения договорных условий. Комплаенс-контроль закупок представляет собой систему процедур и механизмов, направленных на обеспечение соответствия всех этапов закупочного процесса требованиям законодательства, международных стандартов и внутренней политики организации. В отличие от традиционного контроля, комплаенс ориентирован на предотвращение нарушений через формирование эффективной системы управления рисками. Нормативная база комплаенса в пищевой промышленности имеет многоуровневый характер. В рамках ЕАЭС ключевое значение имеют технические регламенты, такие как регламенты, регулирующие безопасность пищевой продукции, молока, мяса, зерна и других категорий. Они устанавливают обязательные требования к качеству, безопасности, маркировке, условиям хранения и транспортировки продукции. Существенное значение для формирования системы комплаенс-контроля закупок в пищевой промышленности имеют технические регламенты Таможенного союза (в настоящее время — Евразийского экономического союза), которые устанавливают обязательные требования к безопасности пищевой продукции на всех этапах ее жизненного цикла. Данные регламенты носят наднациональный характер и подлежат обязательному применению на территории всех государств-участников ЕАЭС. Их ключевая особенность заключается в том, что они охватывают не только готовую продукцию, но и сырье, процессы производства, хранения, транспортировки и реализации, что делает их критически важными для закупочной деятельности. В частности, базовым документом является ТР ТС 021/2011 «О безопасности пищевой продукции», который устанавливает общие требования к безопасности, включая допустимые уровни содержания вредных веществ, микробиологические показатели и условия обращения продукции на рынке.

Дополнительно действуют специализированные технические регламенты, регулирующие отдельные категории продукции, что требует от предприятий более детализированного подхода к комплаенс-контролю закупок. Например, ТР ТС 033/2013 «О безопасности молока и молочной продукции» устанавливает требования к сырому молоку, включая показатели качества, условия хранения и транспортировки, а также обязательность ветеринарного контроля. Аналогично, ТР ТС 034/2013 «О безопасности мяса и мясной продукции» регламентирует требования к сырью животного происхождения, включая санитарные нормы и процедуры подтверждения соответствия. Для зерновой продукции применяется ТР ТС 015/2011 «О безопасности зерна», который устанавливает допустимые уровни загрязняющих веществ и требования к условиям хранения. Учет данных регламентов в закупочной деятельности требует внедрения процедур предварительной оценки поставщиков, проверки наличия деклараций о соответствии и проведения входного контроля сырья, что непосредственно интегрируется в систему комплаенс-контроля и ХАССП.

Национальные законодательства стран ЕАЭС дополняют данные требования, регулируя вопросы сертификации, лицензирования, санитарного контроля и прослеживаемости продукции. Государственные стандарты (ГОСТ) и отраслевые нормативы конкретизируют показатели качества и методы контроля.

На уровне организации формируются внутренние нормативные документы: политики комплаенса, регламенты закупочной деятельности, стандарты качества и процедуры

контроля. Именно на этом уровне происходит интеграция внешних требований в практическую деятельность предприятия.

Система ХАССП играет ключевую роль в обеспечении безопасности пищевой продукции. Система ХАССП (Hazard Analysis and Critical Control Points — анализ опасностей и критические контрольные точки) представляет собой научно обоснованный и системный подход к обеспечению безопасности пищевой продукции, направленный на идентификацию, оценку и контроль факторов, способных оказать негативное влияние на здоровье потребителей. В отличие от традиционных методов контроля качества, основанных преимущественно на проверке готовой продукции, ХАССП ориентирована на предупреждение рисков на всех этапах жизненного цикла продукции, включая закупку сырья. В странах ЕАЭС внедрение принципов ХАССП является обязательным требованием в рамках технического регулирования, что делает данную систему неотъемлемым элементом комплаенс-контроля на предприятиях пищевой промышленности.

Основу ХАССП составляют семь принципов, включающих проведение анализа опасностей, определение критических контрольных точек, установление критических пределов, разработку процедур мониторинга, корректирующих действий, верификации и документирования. Особое значение для закупочной деятельности имеет первый принцип — анализ опасностей, поскольку именно на этапе выбора и приемки сырья закладывается безопасность конечной продукции. Предприятие обязано идентифицировать потенциальные биологические, химические и физические риски, связанные с поставляемым сырьем, и установить процедуры их контроля. Это предполагает формирование четких требований к поставщикам, наличие подтверждающей документации, а также проведение входного контроля продукции.

Практическая реализация системы ХАССП в закупках предполагает тесную интеграцию с комплаенс-контролем и системой управления качеством. В частности, это выражается в проведении аудитов поставщиков, оценке их производственных процессов, внедрении процедур прослеживаемости и регулярном мониторинге качества поставляемого сырья. Дополнительно важным элементом является документирование всех операций, что обеспечивает прозрачность процессов и возможность последующего анализа. Совершенствование применения ХАССП в закупочной деятельности связано с цифровизацией процедур контроля, использованием автоматизированных систем учета и анализа данных, а также повышением квалификации персонала, ответственного за обеспечение безопасности продукции.

Международные стандарты значительно расширяют возможности комплаенс-контроля. Стандарты ISO формируют основу для построения системного подхода к управлению: ISO 37301 определяет требования к системе комплаенс-менеджмента, ISO 31000 — к управлению рисками, ISO 9001 — к менеджменту качества. Модель COSO обеспечивает структурированный подход к внутреннему контролю, включая компоненты контрольной среды, оценки рисков и мониторинга. Стандарты FERMA предлагают методологию управления рисками, ориентированную на стратегические цели организации.

Таким образом, теоретическая и нормативная база комплаенс-контроля закупок представляет собой интеграцию правовых требований, отраслевых стандартов и управленческих концепций.

Комплаенс-риски закупок представляют собой одну из наиболее значимых категорий рисков для предприятий пищевой промышленности, поскольку они напрямую связаны с безопасностью продукции, соблюдением нормативных требований и устойчивостью операционной деятельности. Под комплаенс-риском понимается вероятность возникновения

неблагоприятных последствий вследствие несоответствия деятельности установленным требованиям законодательства, стандартов и внутренних регламентов.

На этапе планирования закупок ключевыми рисками являются ошибки в определении требований к сырью, недостаточный учет нормативных ограничений и отсутствие интеграции с системой ХАССП. Это может привести к закупке продукции, не соответствующей требованиям безопасности.

На этапе выбора поставщика значительные риски связаны с недостаточной проверкой контрагентов. Это включает риск сотрудничества с поставщиками, не имеющими необходимых лицензий и сертификатов, а также с компаниями, использующими недобросовестные практики. Дополнительно возникают риски конфликта интересов и коррупционных проявлений.

При заключении контрактов возможны риски некорректной формализации требований к качеству, отсутствия четких критериев приемки и механизмов ответственности. Это затрудняет контроль исполнения обязательств и снижает возможность применения санкций.

На этапе исполнения обязательств основными рисками являются поставка некачественного или небезопасного сырья, нарушение условий транспортировки, подделка сопроводительных документов и несоблюдение сроков поставки.

Особую категорию составляют риски пищевой безопасности. Они включают наличие биологических, химических и физических опасностей в сырье, нарушение температурных режимов, отсутствие прослеживаемости продукции и риск фальсификации. Такие риски имеют критический характер, поскольку могут привести к массовым отравлениям и серьезным последствиям для здоровья потребителей.

Таким образом, комплаенс-риски закупок имеют многогранный характер и требуют комплексного подхода к их управлению.

Эффективная система комплаенс-контроля закупок должна быть построена на принципах риск-ориентированного подхода и охватывать все этапы процесса. На этапе выбора поставщика важным инструментом является процедура KYC (Know Your Counterparty), включающая проверку юридического статуса, финансовой устойчивости, деловой репутации и соответствия требованиям безопасности. Дополнительно используются базы данных санкционных списков, системы скоринга и рейтинговые модели оценки поставщиков.

На этапе заключения контрактов совершенствование контроля предполагает стандартизацию договорной документации, включение обязательных требований к качеству, условиям хранения и транспортировки, а также внедрение механизмов мониторинга исполнения обязательств.

Важным направлением является использование цифровых платформ для управления контрактами. Специфические меры для пищевой промышленности включают лабораторные испытания сырья, проведение аудитов поставщиков, физический осмотр продукции и проверку сопроводительной документации. Их совершенствование возможно за счет внедрения автоматизированных систем контроля качества, использования технологий машинного зрения и повышения квалификации персонала. Интеграция международных стандартов в систему комплаенс-контроля позволяет создать целостную систему управления.

Принципы ISO 31000 обеспечивают системный подход к управлению рисками, COSO — формирование эффективной контрольной среды, FERMA — структурирование процессов оценки рисков. Встраивание этих подходов в систему ХАССП позволяет обеспечить комплексный контроль безопасности продукции.

Цифровизация играет ключевую роль в совершенствовании комплаенс-контроля. Использование ERP-систем, электронного документооборота, технологий блокчейн для

отслеживания цепочек поставок и аналитики больших данных позволяет повысить прозрачность процессов, снизить вероятность ошибок и ускорить принятие решений. Интернет-технологии обеспечивают оперативный обмен информацией и интеграцию участников цепочки поставок. Дополнительным направлением является развитие корпоративной культуры комплаенса, включающей обучение сотрудников, формирование этических стандартов и внедрение механизмов внутреннего контроля и обратной связи.

Комплаенс-контроль закупок в пищевой промышленности является стратегически значимым элементом системы управления, обеспечивающим безопасность продукции, соблюдение нормативных требований и устойчивость деятельности организации. В условиях усиления внешних рисков и регуляторного давления его роль существенно возрастает. Проведенный анализ показал, что эффективный комплаенс-контроль должен базироваться на интеграции нормативных требований, международных стандартов и современных управленческих подходов. Особое значение имеет риск-ориентированный подход, позволяющий своевременно выявлять и минимизировать потенциальные угрозы. Перспективы развития комплаенс-контроля связаны с цифровой трансформацией, углублением интеграции систем управления и развитием корпоративной культуры. Внедрение инновационных технологий и совершенствование контрольных процедур позволит повысить эффективность управления закупками и обеспечить устойчивое развитие предприятий пищевой промышленности в рамках ЕАЭС.

Литература:

1. Нагаева, Э. Э. Управление рисками на предприятии пищевой промышленности / Э. Э. Нагаева, М. Ю. Дементьев // Инновационная парадигма экономических механизмов хозяйствования : СБОРНИК НАУЧНЫХ ТРУДОВ VIII МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ, Симферополь, 16 мая 2023 года. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2023. – С. 399-401. – EDN OLBLJY.

2. Куликова, А. Н. Комплаенс-контроль в России: актуальное состояние и вектор развития / А. Н. Куликова // XVII итоговая студенческая научная конференция : сборник статей, Санкт-Петербург, 02 апреля 2025 года. – Санкт-Петербург: ВГУЮ (РПА Минюста России), 2025. – С. 228-232. – EDN FGKPZO.

3. Семеняков, Д. Н. Роль стандартов в обеспечении продовольственной безопасности страны / Д. Н. Семеняков // Стандартизация и управление качеством в агропромышленном комплексе : сборник научных статей 3-й Всероссийской научно-технической конференции, Курск, 24 октября 2025 года. – Курск: Курский государственный аграрный университет имени И.И. Иванова, Закрытое акционерное общество "Университетская книга", 2025. – С. 164-167. – EDN CKUAQO.

4. Первицкая, В. А. Специфика применения системы ХАССП на предприятиях пищевой промышленности / В. А. Первицкая // Альманах научных работ молодых ученых Университета ИТМО : материалы Пятьдесят первой (LI) научной и учебно-методической конференции Университета ИТМО, Санкт-Петербург, 02–05 февраля 2022 года. Том 3. Часть 2. – Санкт-Петербург: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Национальный исследовательский университет ИТМО", 2022. – С. 88-90. – EDN NLYCWD.

5. Кабанова, Н. А. Формирование due diligence контрагентов / Н. А. Кабанова, А. В. Целыковская // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14. — № 5.).

6. ISO 37301:2021 Compliance management systems — Requirements with guidance for use. – Geneva: International Organization for Standardization, 2021. – 44 p.

7. ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines. – Geneva: International Organization for Standardization, 2018. – 16 p.
8. Internal Control — Integrated Framework / Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). – New York: COSO, 2013. – 398 p.
9. HACCP. Hazard Analysis and Critical Control Point System and Guidelines for its Application / FAO, WHO. – Rome: FAO, 2020. – 35 p.
10. Internal Control — Integrated Framework / Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). – New York: COSO, 2013. – 398 p.
11. Технический регламент Таможенного союза "О безопасности пищевой продукции" (ТР ТС - 021 - 2011).
12. Технический регламент Таможенного союза "Пищевая продукция в части ее маркировки" (ТР ТС - 022 - 2011).
13. Технический регламент Таможенного союза "Требования безопасности пищевых добавок, ароматизаторов и технологических вспомогательных средств" (ТР ТС - 029 – 2012).

ӘОЖ: 556.18:502.131.1:005

МАҢҒЫСТАУ ОБЛЫСЫНЫҢ СУ РЕСУРСТАРЫН БАСҚАРУДАҒЫ ESG-ПРИНЦИПТЕРІН ЕНГІЗУ ПЕРСПЕКТИВАЛАРЫ

Мұқашев Ж.С.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті
Ақтау, Қазақстан
e-mail: dosquatro1@gmail.com

Андатпа. Мақалада Маңғыстау өңірінің су ресурстарын басқару жүйесіне ESG (экологиялық, әлеуметтік және басқарушылық) принциптерін енгізу мәселелері қарастырылады. Аймақтағы су тапшылығы мен Каспий теңізі деңгейінің төмендеуі жағдайындағы стратегиялық шешімдерге талдау жасалған. Зерттеу нәтижесінде ішкі су қорларын пайдаланудың аймақтық тұрақты дамуға әсері негізделді.

Түйін сөздер: ESG-менеджмент, су қауіпсіздігі, Маңғыстау облысы, тұрақты даму.

Маңғыстау облысының географиялық орналасуы мен климаттық ерекшеліктері су ресурстарын басқарудың ерекше тәсілдерін талап етеді. Қазіргі таңда өңірдегі тәуліктік су тұтыну көлемі 196,5 мың $м^3$ құрайды, алайда халық санының динамикалық өсуіне байланысты 2030 жылға қарай бұл қажеттілік 260 мың $м^3$ дейін артады деп болжануда [1]. Осы орайда мемлекет басшысының су ресурстарын үнемдеу және су шаруашылығын жаңғырту туралы стратегиялық тапсырмалары өңір дамуының басты бағдары болып табылады [2]. ESG принциптерін мемлекеттік басқару жүйесіне интеграциялау БҰҰ-ның 6-шы Тұрақты даму мақсатын (SDG 6) іске асырудың тиімді механизмі ретінде қарастырылады [4]. Қазақстанның 2050 жылға дейінгі даму стратегиясында су қауіпсіздігі ұлттық қауіпсіздіктің ажырамас бөлігі ретінде айқындалған [6]. Сонымен қатар, еліміздің су ресурстарын басқарудың 2024-2030 жылдарға арналған тұжырымдамасы аймақтық су тапшылығын жоюдың нақты жолдары мен тетіктерін көрсетеді. [8]

Зерттеудің ғылыми негізділігін қамтамасыз ету мақсатында Су ресурстары және ирригация департаментінің ресми деректеріне статистикалық талдау жүргізілді.

Гидрогеологиялық болжамдау әдісі арқылы Каспий теңізі деңгейінің 2055 жылға қарай минус 32,6 метр белгісіне дейін төмендеу ықтималдығы мен оның тұщыту қондырғыларына әсері модельденді [7]. Зерттеу барысында халықаралық су менеджменті институттарының (IWMI) әдістемелік нұсқаулықтары негізге алынды [9]. Жобалардың тиімділігі экологиялық қауіпсіздік, әлеуметтік маңыздылық және басқарушылық ашықтығы бойынша кешенді ESG-талдаудан өткізілді. Аймақтық гидрогеологиялық зерттеулердің нәтижелері Көкжиде кен орнының стратегиялық маңызын растайды [5].

Зерттеу барысында анықталғандай, Каспий теңізі деңгейінің төмендеуі теңіз суын тұщыу зауыттарының («Каспий», «МАЭК», «Кендірлі») жұмысына қауіп төндіреді.

1-кесте. Маңғыстау облысындағы су тұтынудың болжамдық динамикасы [1]

Көрсеткіш атауы	2026 жыл (ағымдағы)	2030 жыл (болжам)	Өсім қарқыны
Су тұтыну қажеттілігі, мың $м^3$/ тәу	196,5	260,0	+32,3 %
Халық саны бойынша тапшылық, мың $м^3$/ тәу	15,0	45,0	+200 %
Каспий деңгейі (ББЖ бойынша), метр	-29,0	-30,5	-1,5 м

Маңғыстау облысының су қауіпсіздігін қамтамасыз етудің ең тиімді жолы – климаттық факторларға тәуелсіз жер асты су қорларын игеру. Зерттеу барысында Ақтөбе облысы аумағында орналасқан екі ірі нысанның – Көкжиде және Солтүстік-Айшуақ кен орындарының стратегиялық мүмкіндіктеріне кешенді талдау жасалды. Бұл кен орындарының жиынтық пайдалану қоры тәулігіне 551,6 мың $м^3$ құрайды, бұл аймақтың 2030 жылға қарай болжанып отырған сұранысынан (260,0 мың $м^3$) екі еседен астам артық. Нақтырақ айтсақ, Көкжиде кен орны тәулігіне 173,4 мың $м^3$ жоғары сапалы табиғи ауыз су беруге қабілетті. Бұл ресурс өзінің химиялық құрамы бойынша мемлекеттік стандарттарға толық сай келеді және қосымша терең тазартуды қажет етпейді, бұл жобаның экономикалық тиімділігін арттырады. Екінші ірі стратегиялық резерв – Солтүстік-Айшуақ кен орны, оның тәуліктік қуаты 378,2 мың $м^3$ деп бағалануда. ESG принциптері тұрғысынан бұл кен орындарын игерудің маңызы зор. Біріншіден, бұл жер асты сулары теңіз деңгейінің ауытқуына қарамастан тұрақты өнім береді. Екіншіден, энергияны үнемдеу деңгейі теңіз суын тұщытумен салыстырғанда 40%-ға жоғары. Үшіншіден, бұл ресурстарды пайдалану трансшекаралық су көздеріне деген тәуелділікті төмендетіп, Маңғыстау облысының ішкі су тәуелсіздігін (Water Sovereignty) қалыптастыруға мүмкіндік береді [1, 5].

2-кесте. Стратегиялық жер асты су резервтерінің сипаттамасы

Кен орнының атауы	Пайдалану қоры (мың $м^3$/тәу)	ESG басымдығы (Environmental)	Тәуелсіздік факторы
Көкжиде	173,4	Төмен энергия шығыны (-40%)	Ішкі ресурс
Солтүстік-Айшуақ	378,2	Климатқа төзімділік	Стратегиялық резерв
Жиынтық қуаты	551,6	Экологиялық таза	Толық су тәуелсіздігі

Зерттеу аясында Көкжиде және Солтүстік-Айшуақ кен орындарын игеру жобасы заманауи ESG (Environmental, Social, Governance) стандарттарына сәйкес сараланды. Бұл тәсіл жобаның тек экономикалық емес, сонымен қатар экологиялық және әлеуметтік тұрақтылығын бағалауға мүмкіндік береді.

Экологиялық аспект (Environmental): Төмен көміртекті даму және экожүйені сақтау Жобаның экологиялық тиімділігі ең алдымен энергия ресурстарын тиімді пайдаланумен айқындалады. Теңіз суын тұщыту процесі жоғары энергияны қажет ететін және қоршаған ортаға (тұзды қалдықтардың Каспийге қайта құйылуы) әсер ететін технология болып табылады. Ал жер асты суларын өндіру және тасымалдау циклі энергия шығынын 40%-ға дейін азайтуға мүмкіндік береді. Бұл көрсеткіш Париж келісімі аясындағы «көміртегі ізін» төмендету міндеттемелеріне толық сай келеді. Сонымен қатар, жер асты сулары климаттық өзгерістерден қорғалған, бұл Каспий теңізінің деңгейі минус 32,6 метрге дейін төмендеген жағдайда да аймақтың су қауіпсіздігін сақтауға кепілдік береді.

Әлеуметтік жауапкершілік (Social): Өмір сүру сапасы және демографиялық тұрақтылық Әлеуметтік тұрғыдан алғанда, су — Маңғыстау облысының басты базалық қажеттілігі. Көкжиде жобасы өңірдегі 1 000 000 тұрғынды тұрақты және сапалы ауыз сумен қамтамасыз ету арқылы әлеуметтік теңсіздікті жояды [10]. Су тапшылығының төмендеуі халықтың денсаулық көрсеткіштерінің жақсаруына, санитарлық қауіпсіздіктің артуына және су тарифінің халық үшін қолжетімді деңгейде қалуына (тариф тұрақтылығы) тікелей ықпал етеді. Қазіргі таңда Маңғыстау облысының кейбір елді мекендері, атап айтқанда Қызан және Ақшымырау ауылдары Астрахань-Маңғышлақ су құбырына тәуелді. Геосаяси шиеліністердің жиіленуі бұл елді мекендердің сусыз қалуына себепке болуы мүмкін. Сол себептенде ішкі су қорларын пайдалану ең алдымен өңірдің су қауіпсіздігін сақтауда маңызы зор. Бұл, өз кезегінде, аймақтағы әлеуметтік кернеуді азайтып, жаңа жұмыс орындарының ашылуына және шағын бизнестің (ирригация, сервистік қызметтер) дамуына жағдай жасайды.

Басқарушылық тиімділік (Governance): Цифрландыру және шешім қабылдау ашықтығы Басқару аспектісі су ресурстарын пайдаланудың мүлдем жаңа, ашық моделін енгізуді көздейді. Бұған келесі инновациялық шешімдер жатады:

– Цифрлық мониторинг: Су тораптарын SCADA жүйесімен жабдықтау арқылы судың әрбір текше метрін нақты уақыт режимінде есепке алу.

– Құқықтық ашықтық: Жер актілерін және су пайдалану рұқсаттарын цифрлық үкімет порталдары арқылы электронды тіркеу. Бұл мемлекеттік меншік нысандарын басқарудағы адами факторды азайтып, сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін жояды.

– Data-driven Management: Жиналған деректер негізінде суды бөлудің оңтайлы алгоритмдерін жасау, бұл ресурстарды әділ әрі тиімді бөлуге мүмкіндік береді [3].

Зерттеу нәтижелерін талдау барысында Маңғыстау облысының су қауіпсіздігі тек техникалық мәселе емес, аймақтық геосаяси тұрақтылықтың ажырамас бөлігі екені анықталды. ESG принциптерін енгізу контекстінде келесі стратегиялық бағыттарды ерекше атап өткен жөн:

Трансшекаралық тәуелділікті төмендету (Water Diplomacy). Қазіргі таңда өңірдің бір бөлігі Ресей Федерациясынан бастау алатын Қиғаш өзеніне (Астрахань-Маңғышлақ су құбыры) тәуелді. Климаттық өзгерістер мен көршілес елдердегі су тұтыну көлемінің артуы бұл ресурсқа қауіп төндіруі мүмкін. Көкжиде және Солтүстік-Айшуақ кен орындарын игеру - бұл Қазақстанның ішкі ресурстарына сүйенетін «су дипломатиясының» жаңа кезеңі. Бұл қадам сыртқы факторларға тәуелділікті азайтып, аймақтың су тәуелсіздігін (Water Sovereignty) заңдық және практикалық тұрғыдан бекітеді.

Басқару жүйесін инновациялық циклге көшіру. Мақалада қарастырылған ESG-менеджмент моделі суды тек «өндіру-тұтыну» циклінен «сақтау-қайта өңдеу-цифрлық

бақылау» цикліне көшіруді талап етеді. Мемлекеттік басқарудағы «Management Futures» тұжырымдамасы бойынша, су шаруашылығы нысандарын блокчейн және жасанды интеллект элементтерімен интеграциялау — ресурстарды бөлудегі адами факторды нөлге түсіреді. Бұл әсіресе су лимиттерін бекіту кезіндегі ашықтықты қамтамасыз ету үшін өте маңызды.

Осы ғылыми зерттеу жұмысы аясында Маңғыстау облысының су тапшылығы мәселесін шешудің кешенді моделі әзірленіп, аймақтың 2030 жылға дейінгі су балансына терең аналитикалық талдау жүргізілді. Зерттеу барысында халық санының динамикалық өсуі мен Каспий теңізі деңгейінің минус 30,5 метрге дейін төмендеуі жағдайында тәуліктік тапшылықтың 45 мың текше метрге жететіні ғылыми түрде негізделді. Бұл көрсеткіш дәстүрлі теңіз суын тұщыту әдістерінің техникалық шегіне жеткенін және баламалы стратегиялық резервтерді жедел игеру қажеттілігін айқындап берді.

Маңғыстаудың су қауіпсіздігін қамтамасыз ететін негізгі ресурс ретінде Көкжиде және Солтүстік-Айшуақ кен орындарының әлеуеті алғаш рет ESG-менеджмент призмасы арқылы сараланды. Аталған кен орындарының жиынтық 551,6 мың текше метр тәуліктік қуаты өңірді алдағы елу жыл бойы кепілдендірілген сапалы сумен қамтамасыз ете алатын жалғыз сенімді көз екені гидрогеология ғалымдарымен дәлелденді. ESG-матрицасын енгізу арқылы теңіз суын тұщытумен салыстырғанда энергияны 40 пайызға үнемдеу мүмкіндігі және Каспий экожүйесін сақтаудың экологиялық жолдары нақтыланды.

Сонымен қатар зерттеу аясында бір миллион тұрғынды тұрақты сумен қамту арқылы әлеуметтік тұрақтылықты нығайту және басқару процесін SCADA жүйесі арқылы толық цифрландыру тетіктері ұсынылды. Түйіндей келгенде, Маңғыстау облысында су ресурстарын басқарудың бұл инновациялық моделі тек техникалық шешім емес, аймақтың экономикалық және геосаяси тәуелсіздігін нығайтудың басты кепілі болып табылады. Көкжиде және Солтүстік-Айшуақ жобасын іске асыру және басқарудың ашық цифрлық алгоритмдерін енгізу өңірдің тұрақты дамуын халықаралық стандарттар деңгейіне көтеруге жол ашады.

Әдебиеттер:

1. Маңғыстау облысының тұрғындарын ауыз сумен қамтамасыз ету мәселелері туралы ақпараттық анықтама. – Ақтау: Су ресурстары және ирригация департаменті, 2026. – 12 б.
2. Қазақстан Республикасының Президенті Қ.К. Тоқаевтың Қазақстан халқына Жолдауы. – Астана: Ақорда, 2025. – URL: https://www.akorda.kz.
3. Қазақстан Республикасының Су кодексі: 2003 жылғы 9 шілдедегі № 481-II ҚР Заңы (2024 жылғы өзгерістермен). – Астана: Әділет құқықтық жүйесі, 2024.
4. UN Sustainable Development Goals (SDG 6): Clean Water and Sanitation. – United Nations Report, 2023. – URL: https://sdgs.un.org/goals/goal6.
5. Жексенбаев Б.К. Су ресурстарын басқарудың аймақтық мәселелері: Монография. – Алматы: Ғылым баспасы, 2024. – 180 б.
6. «Қазақстан-2050» стратегиясы: қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси курсы. – Астана: Ақорда, 2024.
7. Каспий теңізінің экологиялық жағдайы және су деңгейінің болжамы бойынша сараптамалық есеп. – Алматы: Экология институты, 2025. – 45 б.
8. ҚР Су ресурстарын басқару жүйесін дамытудың 2024–2030 жылдарға арналған тұжырымдамасы: ҚР Үкіметінің қаулысы. – Астана: 2024.
9. International Water Management Institute (IWMI). Water Security Solutions – Global Report. – Colombo: IWMI, 2024. – 62 p.
10. Құрманбаев А.А. Тұрақты даму контекстіндегі су менеджменті және ESG стандарттары. – Алматы: Экономика, 2024. – 210 б.

УДК: 338.45:620.9:338.2

ECONOMIC DIVERSIFICATION AND RENEWABLE ENERGY DEVELOPMENT IN AZERBAIJAN AND CENTRAL ASIA: INFRASTRUCTURE CONSTRAINTS WITHIN THE ENERGY TRANSITION

Khagan Mirzazada, Lecturer, PhD Candidate
Baku State University, Azerbaijan
Khaganmirzazada@gmail.com
https://orcid.org/0009-0007-9570-5570

Abstract. Economic diversification remains a central policy imperative for resource-dependent economies seeking to reduce vulnerability to hydrocarbon price volatility and ensure long-term sustainable growth. The global shift toward low-carbon energy systems, in turn, has intensified the need for economic restructuring in hydrocarbon-dependent economies and integrating green transition objectives into their national energy systems and agendas. (Razzakov J, 2024). As global movement toward decarbonization accelerates, Azerbaijan and Central Asian countries are increasingly integrating green transition objectives into their national development strategies. However, in such hydrocarbon- reliant regions - with particular focus on Azerbaijan, Kazakhstan and Uzbekistan, the expansion of solar and wind energy introduces significant structural (system-level) challenges due to infrastructure and intermittency constraints, which directly impact energy security, grid stability, and economic diversification outcomes.

This paper argues that infrastructure constitutes a key component of the green transition and economic diversification, and investigates the extent to which infrastructural constraints influence renewable energy development and broader processes of structural transformation in Azerbaijan and Central Asia. It argues that while renewable energy holds significant potential to support diversification as well as structural reliability, effectiveness, resilience and sustainability, its overall influence is defined by the capability of countries to address underlying structural constraints within their energy systems.

Keywords: Economic diversification; renewable energy; energy transition; infrastructure constraints; Central Asia; Azerbaijan; energy security; decarbonization

Economic diversification remains an important policy objective for resource-dependent economies seeking to overcome vulnerability to fluctuations in hydrocarbon prices and to ensure more stable long-term growth. The global energy system is undergoing a profound political and economic transformation driven by the growing urgency of climate change and the transition towards low-carbon development. Governments, international organizations, and markets are increasingly aligned around the objective of decarbonization, which is reshaping energy policies, investment flows, and long-term development strategies (Yuldashev, Boliyeva 2026). This matter is especially relevant for hydrocarbon-dependent countries such as Azerbaijan, Kazakhstan, and Uzbekistan, where energy systems have historically been shaped by fossil fuel extraction and centralized energy production. Although these countries have recently intensified efforts to develop renewable energy capacity and align their strategies with global decarbonization trends, the traditional structure of their existing energy systems continues to pose significant challenges. This issue is particularly salient in hydrocarbon-dependent economies such as Azerbaijan, Kazakhstan, and Uzbekistan, where energy systems remain structurally oriented toward centralized fossil fuel generation. (Yuldashev 2026; Agabekova 2025)

A growing body of literature suggests that the effectiveness of renewable energy deployment in such contexts is strongly conditioned by infrastructural readiness, particularly the capacity of transmission and distribution networks to accommodate variable (renewable) energy sources. Existing studies emphasize that despite recent policy efforts to expand renewable energy capacity and align with decarbonization agendas, the effectiveness of these initiatives is constrained by existing traditional infrastructure. In addition to infrastructure-related limitations, renewable energy development in Azerbaijan, Kazakhstan, and Uzbekistan is also constrained by the intermittency of solar and wind resources. Additionally, institutional and economic factors play an important role in shaping renewable energy development. It refers to insufficiencies of regulatory frameworks, limited policy consistency, and most importantly ongoing dependence on hydrocarbon revenues can reduce stability and sustainability of incentives for investment in renewable energy projects.

The geographical and environmental characteristics of Azerbaijan and Central Asia play a central role in shaping the region's renewable energy potential. Geographically, the region is highly diverse, ranging from coastal areas and lowlands to deserts and high mountain systems. Solar and wind energy are more prominent in lowland and desert areas, while hydropower dominates in mountainous regions. This diversity creates varied renewable energy opportunities and directly shape the distribution of renewable energy resources across the region (Bekmukhametova et al, 2024). However, the present energy structure of the region cannot be understood without considering its historical development. Starting with oil fields in Azerbaijan, this region has almost 100 years and sometimes even more than century-long history of oil extraction. During the Soviet period, energy systems were designed under a centralized planning model, where each republic had a specific role in the broader planned system. Azerbaijan became one of the main oil-producing centers of the Soviet Union, while Kazakhstan developed as a hub for coal and heavy industry.

This specialization led to the creation of large-scale, centralized energy infrastructure that was heavily dependent on fossil fuels and hydropower. Renewable energy sources such as solar and wind were not prioritized, as the Soviet energy model focused on industrial output, stability, and centralized control rather than diversification or environmental sustainability. Following the collapse of the Soviet Union in 1991, newly independent states inherited these energy systems. In the early transition period, many countries faced economic instability, limited financial resources, and declining infrastructure quality. As a result, there was little immediate investment in modernizing energy systems or developing renewable energy sources.

At the same time , fossil fuels—particularly oil and gas in Azerbaijan and Kazakhstan—became central to economic survival and growth. These resources provided essential government revenue, supported exports, and helped stabilize national economies.; (Agabekova , 2025; Aidarova et al 2021).In the 2000s and 2010s, global developments began to slowly but steadily influence the region's energy policies.

The rising importance of climate change mitigation, combined with technological advances in renewable energy, encouraged governments to consider diversification strategies. Additionally, fluctuations in global oil prices exposed the vulnerability of hydrocarbon-dependent economies, further strengthening the case for renewable energy development. The prospects for renewable energy development in Azerbaijan, Kazakhstan, and Uzbekistan are increasingly favorable due to global and regional developments. The rapid decline in the cost of renewable technologies, particularly solar and wind, has improved their competitiveness relative to fossil fuels, making them more attractive for large-scale investment and deployment (International Energy Agency, 2023)

The region of Azerbaijan and Central Asia possesses substantial renewable energy potential, driven by its diverse geography and climatic conditions. Countries such as Kazakhstan, Uzbekistan, and Azerbaijan benefit from high solar irradiation and extended sunshine hours, making solar photovoltaic (PV) energy one of the most promising energy sources (Seif et al., 2024). In parallel,

wind energy potential is particularly significant in areas such as Kazakhstan's Dzungarian Gate and Azerbaijan's Absheron Peninsula, where consistent wind regimes create favorable conditions for both onshore and offshore wind development (Karatayev & Clarke, 2014). In Uzbekistan, hydropower remains an important component of the energy mix, with the country increasingly integrating small- and medium-scale hydropower into its broader energy strategy.

While Kazakhstan leads in terms of resource scale and technical potential, Uzbekistan demonstrates the most rapid policy-driven transformation, and Azerbaijan represents a case of gradual and stability-driven transition which is shaped by international cooperation. This differentiation is particularly important from a management perspective, as it highlights the role of strategic planning, investment coordination, and system integration in overcoming structural constraints. Consequently, emerging leadership in the region reflects a combination of natural endowments and the capacity of national systems to navigate structural constraints and implement coherent energy transition strategies.

The transition from hydrocarbon-dependent energy systems to more diversified and renewable-based configurations unfolds across Azerbaijan and Central Asia. While the structural constraints—particularly infrastructure limitations, intermittency, and institutional dependencies—are broadly shared, their acknowledgment and policy responses differ significantly across countries.

Infrastructure remains the primary structural constraint shaping the pace and effectiveness of renewable energy integration. (IRENA, 2019; Bekmukhametova, 2024) Existing transmission networks in the region were historically designed for centralized fossil fuel-based generation, limiting their capacity to handle distributed and variable renewable inputs. This structural rigidity constrains not only the physical transmission of energy but also the operational flexibility of the entire system. As highlighted in recent regional studies, inadequate grid capacity and limited interconnections significantly reduce the ability to fully utilize renewable energy potential, even in resource-rich environments such as Kazakhstan and Uzbekistan **(**Karatayev & Hall, 2020**;)**. Therefore, addressing infrastructure constraints requires coordinated investments in grid modernization, transmission expansion, and system integration, rather than focusing solely on generation capacity.

Intermittency further compounds these challenges by introducing variability that must be actively managed within the energy system. The literature consistently shows that solar and wind energy, while abundant and increasingly cost-competitive, are inherently variable and require complementary technologies such as energy storage and advanced grid management systems to ensure stability.

(Seif et al, 2024,) In the absence of such mechanisms, intermittency limits the reliability of renewable energy and increases system vulnerability, particularly in contexts where balancing infrastructure remains underdeveloped. This is particularly relevant for countries such as Uzbekistan, where rapid expansion of renewable energy has outpaced the development of corresponding system flexibility, highlighting the need for integrated planning approaches that address both generation and system stability.

Institutional and economic factors further shape the ability of countries to navigate these constraints. Weak or evolving regulatory frameworks, combined with policy inconsistency, reduce investor confidence and hinder long-term planning in renewable energy sectors (Azhgaliyeva et al, 2024). At the same time, continued dependence on hydrocarbon revenues creates structural inertia, as fossil fuels remain central to fiscal stability and export earnings in Azerbaijan and Kazakhstan. This dependence constrains the pace of diversification and limits the fiscal and political incentives required to undertake large-scale energy system transformation. In such contexts, renewable energy development becomes embedded within broader political-economic considerations, where energy transition is shaped by competing priorities between economic stability and long-term sustainability.

Taken together, these dimensions illustrate that navigating constraints in Azerbaijan and Central Asia is not a matter of addressing individual barriers in isolation, but of managing their interactions within a broader systemic framework. Infrastructure limitations, intermittency challenges, and institutional dependencies reinforce one another, creating a multi-layered constraint environment that shapes the trajectory of renewable energy development. As such, successful energy transition depends on the extent to which countries can align infrastructural modernization, technological adaptation, and institutional reform within a coherent and stable policy framework.

Overall, the findings suggest that renewable energy can contribute significantly to economic diversification and energy system resilience, but only if structural constraints are addressed in a coordinated and systemic manner. This requires simultaneous progress in infrastructure modernization, development of flexible energy systems, and the strengthening of institutional and regulatory frameworks. Without such integrated efforts, the transformative potential of renewable energy will remain limited, and the energy transition in Azerbaijan and Central Asia will continue to unfold in a same and constrained manner.

References:

1. Aidarova, A. B., Mukhamediyeva, G., Yessentayeva, A. A., Utemissova, G., Tastanbekova, K., Mustafayeva, B., & Myrzabekkyzy, K. (2024). Relationship between Oil Exports, Renewable Energy Consumption, Agriculture Industry, and Economic Growth in Selected OPEC Countries: A Panel ARDL Analysis. *International Journal of Energy Economics and Policy*, *14*(6), 344–352. https://doi.org/10.32479/ijeep.17201

2. Agabekova, D., Turlybekova, A.,., Sadykov, A., Sergaziyeva, M., Keneshbayev, B., & Kelesbayev, D. (2025) (2025).. Renewable Energy Development and Its Contribution to Sustainable Economic Growth in Kazakhstan. International Journal of Energy Economics and Policy, 15(6), 847–852.

3. Azhgaliyeva, D., Beirne, J., & Mishra, R. (2023). What matters for private investment in renewable energy? Climate Policy,23(1), 71–87. https://doi.org/10.1080/14693062.2022.2069664

4. International Renewable Energy Agency. (2019)., Renewables Readiness Assessment: Azerbaijan, International Renewable Energy Agency, Abu Dhabi.

5. Karatayev, M., & Clarke, M. (2014). Current Energy Resources in Kazakhstan and the Future Potential of Renewables. Current and future renewable energy potential of Kazakhstan:

6. Karatayev, M., Hall, S. Kalyuzhnova Y, & M. Clarke (2015). Renewable energy technology uptake in Kazakhstan: Policy drivers and barriers in a transitional economy

7. Saima Kausar. (2025). Powering the Future: Azerbaijan's Renewable Energy Sector and its Strategic Transformation. Pakistan Research Journal of Social Sciences, 4(3). Retrieved from https://prjss.com/index.php/prjss/article/view/288

8. Seif, A., Salem, F.Z., Allam, N.K.. (2024). (2024), E-waste recycled materials as efficient catalysts for renewable energy technologies and better environmental sustainability. Environment, development and sustainability, 26(3), 5473-5508

9. Smagulova, A., Khamzayeva, A., Myrzakhmetova, A., Yerimpasheva, A., & Bekmukhametova, A. Bekmukhametova, D. . (2024). Economic Transformation and Environmental Impact in Central Asia: A Case Study of Kazakhstan's Shift to Renewable Energy

10. Razzakov, J. Siti Parhah, Qalandarova G., Qalandarova G., Qudratov I (2024). Governing Renewable Energy Transitions in Uzbekistan: Strategies for Sustainable Growth in a Fossil-Fuel-Dependent Economy

11. Yuldashev, B., & Boliyeva, A. (2026). Development of Renewable Energy Sources in the Process of Transition to a Green Economy in UzbekistanYuldashev Shamsiddin Qiyamiddinovich1, Boliyeva Baxora Farxodovna

ӘОЖ: 338.43

АГРОБИЗНЕСТІҢ ДАМУ МҮМКІНДІКТЕРІ МЕН ЫҚПАЛ ЕТУШІ ФАКТОРЛАРЫ

Тажиева И. Т., докторант
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан
e-mail: indira2.tazhiyeva@yu.edu.kz

Аңдатпа: Мақалада қазіргі агроэкономикалық жағдайдағы шағын агробизнестің даму мәселелері отандық және шетелдік ғылыми еңбектер негізінде кешенді түрде қарастырылады. Әдебиеттерге жүргізілген терең талдау арқылы шағын агробизнестің экономикалық тиімділігі, қаржылық тұрақтылығы, инновациялық даму мүмкіндіктері және оның қызметін шектейтін негізгі факторлар айқындалады. Сонымен қатар, аграрлық сектордағы цифрландыру, тұрақты даму және кооперация үрдістері зерттеліп, қазіргі ғылыми бағыттардың эволюциясы жүйеленеді. Зерттеу нәтижелері шағын агробизнесті дамыту бойынша тиімді басқару шешімдерін қабылдауға негіз болады.

Түйінді сөздер: агроөнеркәсіптік кешен, инновация, шағын агробизнес, тұрақты даму

Қазіргі таңда агроөнеркәсіптік кешеннің дамуы әлемдік экономиканың маңызды бағыттарының бірі болып табылады. Әсіресе шағын агробизнес субъектілерінің рөлі артып келеді, себебі олар ауылдық аумақтардың дамуына, азық-түлік қауіпсіздігін қамтамасыз етуге және экономикалық тұрақтылықты қалыптастыруға ықпал етеді. Шағын агробизнес елдің аграрлық экономикасының тиімділігіне айтарлықтай әсер етеді, әлеуметтік тұрақтылық пен ауылдық жерлерді абаттандыруды қамтамасыз етеді. Қазіргі ауыл шаруашылығы дамудың инновациялық бағытталған кезеңіне біртіндеп көшумен сипатталады. Еліміздің заманауи аграрлық өндірісінің айрықша ерекшелігі-қол еңбегі мен технологияларды пайдаланатын жоғары инновациялық шаруашылықтар мен ұйымдарды біріктіретін технологиялық көп қатаңдық. Сонымен қатар, постиндустриалды қоғам контекстіндегі тұрақты экономикалық өсу шикізат пен индустриялықтан инновациялық экономикаға көшуді көздейді, оның негізі ғылымды қажет ететін және ақпараттық технологиялар, зияткерлік ресурстар және өндіріс факторларын тиімді пайдалану болып табылады. Мұндай экономиканың озық дамуының тән белгісі білім және инновацияның рөлін арттыру болып табылады. Агроөнеркәсіптік кешендегі инновациялық процестер бизнесті жүргізу ерекшеліктерінің алуан түрлілігінде көрінетін ерекшеліктерімен ерекшеленеді. Ауыл шаруашылығы өндірісіне әртүрлі табиғи-климаттық тәуекелдер әсер етеді, сондықтан инновацияларды енгізу халық шаруашылығының басқа салаларына қарағанда уақыттың артта қалуымен жүзеге асырылады. Ауыл шаруашылығында инновацияларды енгізу кезінде неғұрлым ұзақ өндірістік циклды және инновациялық-инвестициялық жобаларды өтеудің ұзағырақ мерзімін ескеру қажет. Осыған байланысты шағын агробизнестің даму жағдайлары мен факторларын ғылыми тұрғыдан зерттеу және қолданыстағы әдебиеттерді жүйелеу маңызды міндеттердің бірі болып табылады.

Нәтижелер және оларды талқылау. Ғылыми әдебиеттерде шағын агробизнес ауыл шаруашылығы өндірісінің маңызды элементі ретінде қарастырылады. Schultz еңбегінде дәстүрлі ауыл шаруашылығын трансформациялау үшін шағын шаруашылықтардың тиімділігін арттыру қажеттілігі көрсетілген.Lowder, Skoet және Raney зерттеулеріне сәйкес, әлемдегі ауыл шаруашылық құрылымдарының басым бөлігі шағын шаруашылықтардан тұрады және олар азық-түлік өндірісінің елеулі үлесін қамтамасыз етеді. Бұл зерттеулер

шағын агробизнестің экономикалық маңыздылығын және оның жаһандық азық-түлік жүйесіндегі орнын дәлелдейді.

Аграрлық экономиканың заманауи дамуы өндірістік жүйелердің тұрақтылығын, өнімділігі мен икемділігін арттыратын сенімді технологияларды қолданумен қатар жүреді. Инновациялық өзгерістер ауыл шаруашылығындағы технологиялар жануарлардың өнімділігі мен өнімділігін арттыруға ғана емес, сонымен қатар су ресурстары мен энергияны үнемдеуге, қоршаған ортаны қорғауға, тәуекелдің төмендеуіне және өнім сапасының артуына әкелетінін білдіреді. Инновациялық процестерді жандандыру олардың дағдарыстың шығуына, ауыл шаруашылығы салаларының және агробизнестің басқа да салаларының тұрақты жұмыс істеуіне, ауыл шаруашылығының бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз етуге ықпал етуге арналған.

Әдебиеттерде шағын агробизнес субъектілерінің дамуында бірқатар шектеулер бар екені көрсетіледі.Klerkx және Rose ауыл шаруашылығындағы инновацияларды енгізу барысында институционалдық және технологиялық кедергілердің бар екенін атап өтеді. Сонымен қатар, қаржыландырудың жеткіліксіздігі және инфрақұрылымның дамымауы негізгі мәселелердің бірі болып табылады.Davis және басқа авторлар шағын фермерлердің алдында тұрған негізгі қиындықтарға климаттық өзгерістер, су ресурстарының тапшылығы және нарыққа қолжетімділіктің шектеулі болуы жататынын көрсетеді.Бұл факторлар шағын агробизнестің тұрақты дамуына кері әсер етеді. Қазіргі зерттеулер агробизнестегі инновациялардың маңыздылығын ерекше атап өтеді. Klerkx және Rose ауыл шаруашылығында цифрлық технологияларды енгізу өнімділікті арттыруға және тәуекелдерді төмендетуге мүмкіндік беретінін дәлелдейді. Сонымен қатар, World Bank мәліметтері бойынша, AgriTech технологиялары шағын фермерлердің нарыққа шығуын жеңілдетіп, олардың бәсекеге қабілеттілігін арттырады. Бұл зерттеулер инновациялық дамудың шағын агробизнестің болашағы үшін маңызды екенін көрсетеді.Қазіргі ғылыми әдебиеттерде тұрақты даму мәселелері ерекше орын алады. FAO есептерінде ауыл шаруашылығының тұрақты дамуы үшін экологиялық тепе-теңдікті сақтау, ресурстарды тиімді пайдалану және климаттық тәуекелдерді басқару қажеттілігі атап өтіледі.Smallholder farming бойынша зерттеулерде шағын фермерлердің экологиялық тұрақтылықты қамтамасыз етуде маңызды рөл атқаратыны көрсетілген.

Осылайша, шағын агробизнес тұрақты даму мақсаттарына жетудің маңызды құралы болып табылады.

Кесте 1. Агробизнесті дамытуға әсер ететін факторлар

Факторлар тобы	**Мазмұны**
Институционалдық	Нормативтік-құқықтық шектеулер, соның ішінде салықтық шектеулер.АӨК-тегі әкімшілік кедергілер деңгейі Шағын агробизнес қызмет ететін инфрақұрылым элементтерінің даму деңгейі. АӨК-тегі бәсекелестік институтының даму деңгейі
Өндірістік-экономикалық	Шағын агробизнес кәсіпорындары үшін ресурстардың болуы және қолжетімділігі.АӨК кәсіпорындарының ресурстарға қажеттілігі мен қамтамасыз етілуі арасындағы айырмашылық.Қаржылық қамтамасыз ету деңгейі, қаржы тарту мүмкіндігі, меншікті және қарыз қаражаттарының арақатынасы.Ауыл шаруашылығы өнімдерінің сапасы.Аграрлық саладағы баға теңсіздіктерінің болуы
Технологиялық	Инновациялардың өндірістік процеске енгізілу деңгейі.Негізгі құралдардың белсенді бөлігін жаңарту тұрақтылығы.Ресурс үнемдеуші технологияларды қолдану мүмкіндігі

Демографиялық	Еңбек ресурстарының жыныстық-жастық құрылымы.Экономикалық белсенді халық санының динамикасы.Еңбек ресурстарының ұдайы өндіріс көрсеткіштері.Еңбек ресурстарының аумақтық бөліну ерекшеліктері.
Әлеуметтік-психологиялық	Ауыл халқының білім деңгейі.Жұмыссыздық және жұмыспен қамту деңгейі, орташа жалақы.Халықтың өмір сүру деңгейі Еңбекке ынталандыру деңгейі.Ауыл шаруашылығындағы еңбек ресурстары теңсіздігі.
Сыртқы экономикалық	Валюта бағамының өзгерісі Шағын агробизнестің сыртқы нарықтарға қатысу деңгейі Экспортқа бағытталған секторға қатысу. Халықаралық нарықта бәсекелік артықшылықтарды пайдалану мүмкіндігі
Табиғи-географиялық	Климаттық жағдайлар: жауын-шашын, температура, экологиялық жағдай.Географиялық орналасу: ауылдық аймақтың орталықтардан қашықтығы.

Факторлардың бірінші тобы – институционалдық. Осы факторлардың жиынтығы шағын агробизнестің дамуына, бәсекелестік қатынастарға, транзакциялық шығындардың өсуіне немесе қысқаруына кедергі келтіретін және ықпал ететін институционалдық сипаттағы мемлекеттік және қоғамдық шектеулер кешені болып табылады (нормативтік-құқықтық шектеулер, атап айтқанда салықтық шектеулер; АӨК-дегі әкімшілік кедергілердің деңгейі, инвестициялық ортаның сапасы, шағын агробизнес өз қызметін жүзеге асыратын инфрақұрылымдық орта элементтерінің даму деңгейі, қаржыландырудың қолжетімділігі, АӨК-дегі бәсекелестік институтының даму деңгейі).

Институционалдық факторлар шағын агробизнестің дамуына тікелей әсер етеді, өйткені олар қоғамдағы негізгі экономикалық актерлерді ынталандыру жүйесін қалыптастыруға ықпал етеді, зияткерлік және адами капиталға инвестициялар ағынын ынталандырады, шаруашылық жүргізуші субъектілердің инновациялық белсенділігін қолдайды.

Шағын агробизнесті дамытуға әсер ететін факторлардың келесі тобы өндірістік-экономикалық факторлар болып табылады. АӨК инновациялық дамуының қазіргі жағдайы және ауыл шаруашылығында кәсіпкерліктің шағын нысандарымен жаңа әзірлемелерді тарту мүмкіндігі үлкен маңызға ие, шығындарды азайтуға, өнімділікті арттыруға, өнімнің және ұйымның технологиялық бәсекелестік артықшылықтарын алуға мүмкіндік береді. Шағын агробизнестің инновациялық белсенділігінің өсу шарттарының бірі инвестицияларды тарту және кәсіпорындардың техникалық әлеуетін арттыру болып табылады. Қазіргі уақытта агросферадағы негізгі құралдарды өз қаражаты есебінен молайту жекелеген ғалымдардың пікірінше, кәсіпкерлік рентабельділік деңгейінің 60,0% және активтердің рентабельділігінің 30,0% жеткен кезде ғана жүзеге асырылуы мүмкін. Алайда ауыл шаруашылығындағы негізгі құралдардың техникалық жағдайы қанағаттанарлықсыз деңгейде қалып отыр.

Жүргізілген әдебиеттерге шолу шағын агробизнестің қазіргі агроэкономикадағы маңызды рөлін көрсетеді. Ғылыми зерттеулер оның экономикалық тиімділігін, әлеуметтік маңызын және тұрақты даму жүйесіндегі орнын дәлелдейді.

Әдебиеттерге шолу нәтижесінде келесі негізгі ғылыми үрдістер анықталды:

- аграрлық кооперацияны дамыту;
- цифрландыру және инновацияларды енгізу;
- тұрақты ауыл шаруашылығы;
- шағын фермерлерді мемлекеттік қолдау;
- жаһандық азық-түлік қауіпсіздігі мәселелері.

Бұл үрдістер қазіргі агроэкономиканың даму бағыттарын айқындайды.Сонымен қатар, қаржыландыру, технологиялық артта қалу және климаттық тәуекелдер сияқты мәселелер оның дамуын шектейді. Осыған байланысты шағын агробизнесті дамыту үшін кешенді мемлекеттік саясат пен инновациялық тәсілдер қажет.

Әдебиеттер:

1. Schultz T.W. Transforming Traditional Agriculture. – Yale University Press, 1964.
2. Lowder S.K., Skoet J., Raney T. The number, size, and distribution of farms // World Development. – 2016.
3. Klerkx L., Rose D. Dealing with the game-changing technologies of Agriculture 4.0 // Global Food Security. – 2020.
4. FAO. The State of Food and Agriculture. – Rome, 2021.
5. World Bank. Agriculture and Food Report. – Washington, 2020.
6. Davis K. et al. Smallholder farmers' challenges and opportunities // Agricultural Systems. – 2023.
7. Szabo A. Small farms and SMEs in agriculture. – 2010.

ӘОЖ: 658.562:004.4

ERP ЖҮЙЕЛЕРІ АРҚЫЛЫ САПА МЕНЕДЖМЕНТІН ЖЕТІЛДІРУ

Беков Ш. Б.
Ғылыми жетекшісі – э. ғ. к. Еркулова Г. С.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті
Ақтау, Қазақстан
e-mail: bekov.sherxan.03@gmail.com

Аңдатпа. Мақалада ERP жүйелері арқылы сапа менеджментін жетілдірудің теориялық және практикалық қырлары қарастырылады. Зерттеу мақсаты – ERP платформаларының сапаны жоспарлау, бақылау, сәйкессіздіктерді тіркеу, деректердің дәлдігін арттыру және басқарушылық шешім қабылдауды жеделдетудегі рөлін анықтау. Нәтижесінде ERP-дің сапа менеджментін құжаттық деңгейден нақты уақыттағы басқару деңгейіне көтеретіні дәлелденді.

Түйін сөздер: ERP, сапа менеджменті, цифрландыру, бизнес-процесс, интеграция, бақылау, деректер сапасы.

Қазіргі өндіріс пен қызмет көрсету саласында сапа менеджменті жеке бөлімнің тар функциясы емес, ұйымның барлық буынына таралған басқару философиясына айналды. Нарықтағы бәсеке күшейген сайын кәсіпорын тек сапалы өнім шығарумен шектелмей, сапаны тұрақты түрде өлшеуге, ауытқуды ерте анықтауға, тұтынушы шағымын тез өңдеуге және барлық бөлім арасындағы ақпарат ағынын бір жүйеге келтіруге мәжбүр. Осы тұрғыдан алғанда ERP жүйелері сапа менеджментін жетілдірудің маңызды цифрлық құралы ретінде көрінеді. ERP өндіріс, қойма, сатып алу, логистика, қаржы, кадр, сервис және сапаға қатысты деректерді бір ортаға жинап, үзік-үзік бақылауды тұтас басқару моделіне айналдырады. Бұл тақырыптың өзектілігі де осында: сапа жөніндегі шешімдер енді тек тексеру актілеріне сүйеніп емес, нақты уақыттағы біріктірілген деректер негізінде қабылданады.

Зерттеудің мақсаты – ERP жүйелері арқылы сапа менеджментін жетілдіру тетіктерін анықтау және олардың ұйым қызметінің нәтижелілігіне ықпалын көрсету. Зерттеу міндеттері

ERP мен сапа менеджментінің өзара байланысын түсіндіру, соңғы жылдардағы ғылыми еңбектерді талдау, ERP енгізудің сапаға әсер ететін факторларын жүйелеу, сондай-ақ өндірістік және сервистік ортада қолдануға болатын практикалық үлгілерді ұсыну болып табылады. Зерттеу нысаны – кәсіпорындағы сапа менеджменті процесі. Зерттеу пәні – ERP жүйелерінің сапаны жоспарлау, бақылау, талдау және жетілдіру функцияларына ықпалы. Зерттеудің теориялық маңызы ERP мен сапа менеджментінің интеграциясын басқару теориясы тұрғысынан нақтылауда көрінеді, ал практикалық маңызы ұйымдарға сапаны цифрлық деңгейде басқарудың қолданбалы шешімдерін ұсынуымен анықталады.

Мақала IMRAD логикасымен құрылған. Зерттеу барысында салыстырмалы талдау, мазмұндық талдау, жүйелеу және интерпретация әдістері қолданылды. Әдебиеттер 2023–2025 жылдар аралығындағы еңбектерден іріктелді. Іріктеу кезінде тақырыптың ERP, сапа, енгізу факторлары, нәтижелілік, басқарушылық интеграция және цифрлық модульдермен байланысы басшылыққа алынды. Сондай-ақ дереккөздердің халықаралық индекстелуі, DOI-дің болуы және ғылыми жаңалығы ескерілді.

ERP жүйесі сапа менеджментін жетілдіруде ең алдымен процестердің бөлшектенуін азайтады. Әдеттегі кәсіпорында сапаға қатысты мәліметтер бірнеше жерде сақталады: өндірістік бөлімде ақау журналы бөлек, қоймада қайтарылған өнім есебі бөлек, сатып алуда жеткізуші сапасы бөлек, ал басшылықта қорытынды есеп бөлек жүреді. Мұндай жағдайда бір ғана сәйкессіздіктің түпкі себебін анықтауға ұзақ уақыт кетеді. Интеграцияланған ERP ортада бұл ақпарат бір деректер тізбегіне бірігеді: тапсырыс, шикізат партиясы, жеткізуші, өндіріс учаскесі, оператор, жабдық, бақылау нәтижесі және клиент шағымы бір-бірімен байланысады. Соның нәтижесінде сапа менеджменті реактивті модельден проактивті модельге өтеді.

К. Әл-Ассаф және әріптестерінің денсаулық сақтау секторындағы зерттеуі ERP мен өнімділік көрсеткіштерін біріктірудің шешуші факторларын қарастыра отырып, ERP жүйесі операциялық тиімділікті, қызмет сапасын және әкімшілік процестерді жақсартуға жағдай жасайтынын көрсетеді. Авторлар еңбегіндегі тұжырымды қазақша жинақтасақ, ERP «процестердің тиімділігі мен нәтижелілігін арттыруға мүмкіндік береді» деген қорытынды шығады [1,122]. Бұл ой сапа менеджменті үшін өте маңызды, өйткені сапа тек соңғы өнімді тексеру емес, бүкіл процестің тұрақтылығын қамтамасыз ету екенін дәлелдейді.

М. Әлмарри бастаған зерттеу ERP жүйелерін еңбекті қорғау, қауіпсіздік және экология менеджментімен байланыстыра отырып, табысты енгізуге әсер ететін факторларды бағалаған. Онда қауіпсіздік көрсеткіштері, технологияны пайдалану деңгейі, қызметкерлерді оқыту және жедел әрекет ету уақыты басты шарттар ретінде танылған. Бұл тұжырымды сапа менеджментіне көшіріп қолдансақ, ERP тиімді болуы үшін жүйенің өзі ғана емес, оны қолданушы адамның даярлығы, көрсеткіштердің дұрыс таңдалуы және нақты уақыттағы кері байланыс бірдей маңызды екені байқалады. Басқаша айтқанда, сапаны жақсарту бағдарламасы ERP орнатумен бітпейді; ол жүйені күнделікті шешім қабылдау мәдениетіне енгізгенде ғана нәтиже береді [2,247].

З. Т. Бутарбутар және әріптестері ERP-дің енгізілгеннен кейінгі кезеңіне арналған жүйелі әдеби шолуда ұйымдардың негізгі қателігі ERP-ге тек іске қосу сәтіне дейін көңіл бөліп, кейінгі бейімдеу мен қолдауды әлсіретететінін көрсетеді. Авторлар пост-имплементациялық кезеңде пайдаланушы кедергісі, техникалық қиындықтар, оқыту қажеттілігі және үздіксіз жүйелік интеграция сияқты факторлар шешуші рөл атқаратынын айқындаған [3,1; 3,12]. Бұл сапа менеджменті үшін тікелей сабақ береді: ERP негізіндегі сапа жүйесі тұрақты нәтижеге жетуі үшін ішкі аудит, қызметкерді қайта оқыту, бизнес-процесті жаңарту және пайдаланушы интерфейсін жетілдіру үздіксіз жүруі тиіс. Егер кәсіпорын

ақауларды ERP-ге тіркегенімен, сол деректерге сүйеніп үрдісті өзгертпесе, жүйе жай есеп беру құралына айналып қалады.

А. Гесса, А. Хименес және П. Санча шағын және орта кәсіпорындар тәжірибесін талдай келе, ERP енгізудің ең маңызды нәтижелерінің бірі ретінде шешім қабылдау сапасының жақсарғанын көрсетеді. Мақалада ERP қолдану кәсіпорын табыстылығына конструктивті әсер етіп, басқарушылық шешімдердің сапасын көтеретіні айтылған [4,122]. Бұл жерде сапа менеджментін жетілдірудің нақты механизмі көрінеді: басшы ақау пайызы, жеткізуші сенімділігі, тапсырысты орындау мерзімі, қайтарым саны мен өндірістік кешігуді бөлек файлдардан емес, бір ортадан көреді. Мысалы, егер бір айда орамалау цехында өнімнің 4,8%-ы қайта өңдеуге жіберілсе, ERP бұл көрсеткішті шикізат партиясымен, ауысым уақытымен және нақты операторлармен байланыстырып береді. Сөйтіп мәселе «ақау көбейді» деген жалпы деңгейде емес, «осы жеткізушінің осы партиясынан кейін, осы жабдықта, осы сменада ауытқу артты» деген дәлдікпен анықталады.

С. Херич, С. Бобек және С. Стернад Забуковшек ERP сапа менеджменті модульдеріне жасанды интеллектіні кіріктіруді салыстырмалы түрде қарастырып, ERP-ге енгізілген сапа рәсімдері операциялық бақылауды күшейтіп, ізбе-із қадағалауды жақсартатынын жазады. Авторлар сапа процедуралары негізгі бизнес-ағындарға ендірілгенде артық әрекеттер азайып, қадағалау мүмкіндігі күшейетінін және үздіксіз жетілдіру мәдениеті нығаятынын атап өтеді [5,4]. Бұл пікір қазіргі кәсіпорындар үшін аса құнды. Өйткені классикалық сапа менеджментінде көп жағдайда ауытқу анықталған соң ғана әрекет жасалады, ал ERP модулі бар цифрлық ортада белгілі бір шек асса, жүйе автоматты түрде ескерту бере алады. Мысалы, фармацевтикалық қоймада температуралық режим бұзылса, ERP сапа модулі жауапты тұлғаға хабарлама жіберіп, тәуекел журналына оқиғаны тіркеп, сол партияны жөнелтуге уақытша тыйым сала алады. Мұндай тәсіл сапаны тек бақылап қоймай, оны алдын ала сақтауға мүмкіндік береді.

Р. Перес Эстебанес шағын және орта бизнестегі тұрақты ERP енгізу мәселесін зерттей отырып, модульдердің құрамы мен күрделілігі қолданушы қанағаттануына тікелей әсер ететінін дәлелдейді. Зерттеу нәтижесі белгілі бір модульдер пайдалы болғанымен, жүйе күрделенген сайын оны тиімді игеру үшін қосымша күш қажет болатынын көрсетеді [6,91]. Бұл сапа менеджментінде ерекше ескерілуі тиіс. Өйткені көптеген ұйымдар ERP сатып алғанда мүмкіндігінше көп модуль қосуды тиімді көреді. Ал шын мәнінде сапаны жетілдіру үшін алдымен ең өзекті тораптарды кезеңдеп цифрландыру дұрыс. Мысалы, сүт өнімін шығаратын кәсіпорында алғашқы кезеңде жеткізуші сапасын бақылау, зертхана нәтижелерін тіркеу, партия бойынша қадағалау және клиент шағымдарын өңдеу модульдерін ғана енгізу әлдеқайда тиімді болуы мүмкін. Осы төртеуі орныққаннан кейін ғана профилактикалық қызмет, экология немесе кеңейтілген аналитика модульдерін қосу жүйенің қабылдануын жеңілдетеді.

Талданған еңбектерді тұжырымдай келгенде, ERP арқылы сапа менеджментін жетілдірудің төрт негізгі артықшылығы айқындалады. Біріншіден, деректердің бірыңғайлығы қамтамасыз етіледі. Бұл сапаға қатысты қателіктердің «дерек шашыраңқылығы» салдарынан жасырын қалуын азайтады. Екіншіден, ізбе-із қадағалау күшейеді. Өнімнің қай жерде, қашан, қандай шикізатпен, қай оператордың қатысуымен дайындалғанын жылдам көруге болады. Үшіншіден, шешім қабылдау уақыты қысқарады. Басшылыққа айлық қорытындыны күтудің қажеті жоқ, күнделікті немесе сағат сайынғы панельдер арқылы тәуекелді ерте көруге мүмкіндік бар. Төртіншіден, сапа менеджменті бөлімаралық жауапкершілікке айналады. ERP сапаны тек техникалық бақылау бөлімінің мәселесі ретінде емес, сатып алу, өндіріс, логистика, қойма және сервиске ортақ индикатор ретінде көрсетеді.

Практикалық жағынан алғанда ERP негізіндегі сапа менеджментін бірнеше салада нәтижелі қолдануға болады. Өндірісте ол кіріс бақылаудан бастап дайын өнімді жөнелтуге дейінгі толық сапа тізбегін басқарады. Мысалы, металл өңдеу зауытында шикізаттың химиялық құрамы зертхана қорытындысымен бірге ERP-ге енгізілсе, кейін ақаулы партия табылғанда оның нақты қай балқымадан шыққаны бірден анықталады. Саудада ERP қайтарылған тауарлардың себептерін жинақтап, белгілі бір өнім тобы бойынша жүйелі мәселені көрсетеді. Мәселен, бір брендтің электр шәйнектері бойынша қайтарым үлесі 2%-дан 7%-ға өссе, жүйе оны жеткізушімен, қоймадағы сақтау мерзімімен және сатылған партиямен байланыстырып береді. Білім беру ұйымдарында ERP тәрізді интеграциялық жүйелер қызмет сапасын академиялық, қаржылық және әкімшілік процестерді бір жерден бақылау арқылы жақсартады. Денсаулық сақтау саласында науқасқа көрсетілген қызмет уақыты, дәрі-дәрмек қоры, шағымдар мен ішкі аудит қорытындылары бір ортаға біріктірілгенде сапаны басқару неғұрлым дәл болады.

Сонымен қатар ERP енгізуде бірқатар тәуекел бар. Ең жиі кездесетіні – жүйені формалды түрде енгізіп, бұрынғы процестерді өзгертпеу. Егер кәсіпорын қағаздағы ескі маршрутты сол күйі электронды формаға айналдырса, ERP-дің шынайы әсері шектеулі болады. Екінші тәуекел – қызметкерлердің қарсыласуы. Сапа менеджменті бұрын бейресми жолмен шешіліп келген ұйымдарда ашық цифрлық бақылау бәріне бірдей ұнай бермейді. Үшінші тәуекел – шамадан тыс күрделілік. Тым көп модуль, тым көп өріс, тым көп рұқсат деңгейі жүйені қолайсыз етеді. Сондықтан ERP арқылы сапаны жетілдірудің дұрыс логикасы «бәрін бірден цифрландыру» емес, «сапаға ең көп әсер ететін түйіндерді кезеңдеп автоматтандыру» болуы керек.

Қорыта келе, ERP жүйелері сапа менеджментін жетілдіруде құжат айналымын электрондандырумен ғана шектелмейтінін зерттеу көрсетті. Олар сапаны жоспарлау, өлшеу, бақылау, сәйкессіздікті тіркеу, себеп-салдар байланысын табу және түзету әрекеттерін үйлестіру сияқты функцияларды бір жүйеге біріктіреді. Ғылыми еңбектерді талдау ERP-дің тиімділігі оның техникалық орнатылуынан гөрі дерек сапасына, қызметкерлердің даярлығына, модульдердің қисынды таңдалуына және пост-имплементациялық қолдауға тәуелді екенін көрсетті. Демек, ERP арқылы сапа менеджментін жетілдірудің басты шарты – оны тек IT-жоба ретінде емес, ұйымдық мәдениетті өзгертетін басқару құралы ретінде қабылдау. Осындай жағдайда ғана ERP сапаны арттырудың, шығынды азайтудың, тәуекелді ерте анықтаудың және клиент сенімін күшейтудің нақты тетігіне айналады.

Әдебиеттер:

1. Аль-Ассаф К., Альзахми У., Альшайх Р., Бахрун З., Ахмед В. The Relative Importance of Key Factors for Integrating Enterprise Resource Planning (ERP) Systems and Performance Management Practices in the UAE Healthcare Sector // Big Data and Cognitive Computing. 2024. Vol. 8, No. 9. Art. 122. DOI: 10.3390/bdcc8090122.

2. Альмарри М., Әлзахми У., Әлшайх Р., Бахрун З., Ахмед В. Enterprise Resource Planning Systems for Health, Safety, and Environment Management: Analyzing Critical Success Factors // Sustainability. 2025. Vol. 17, No. 7. Art. 2947. DOI: 10.3390/su17072947.

3. Бутарбутар З. Т., Хандаяни П. В., Сурьоно Р. Р., Вибово В. С. Systematic literature review of Critical success factors on enterprise resource planning post implementation // Cogent Business & Management. 2023. Vol. 10, No. 3. Art. 2264001. DOI: 10.1080/23311975.2023.2264001.

4. Гесса А., Хименес А., Санча П. Exploring ERP systems adoption in challenging times. Insights of SMEs stories // Technological Forecasting and Social Change. 2023. Vol. 195. Art. 122795. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.122795.

5. Херич С., Бобек С., Стернад Забуковшек С. Artificial Intelligence in ERP Quality Management Modules: A Comparative Analysis of SAP and Infor // Naše Gospodarstvo / Our Economy. 2025. Vol. 71, No. 3. P. 15–28. DOI: 10.2478/ngoe-2025-0015.

6. Перес Эстебанес Р. An Approach to Sustainable Enterprise Resource Planning System Implementation in Small- and Medium-Sized Enterprises // Administrative Sciences. 2024. Vol. 14, No. 5. Art. 91. DOI: 10.3390/admsci14050091.

УДК 622.323:338.45:504.03

ESG И УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ В НЕФТЕГАЗОВОМ СЕКТОРЕ: ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

Ахметова Ф.А., магистрант EMBA
Научный руководитель-к. э. н. Еркулова Г.С.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан
email: farisaakhmetova@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются особенности внедрения ESG-принципов (Environmental, Social, Governance) в нефтегазовом секторе Республики Казахстан. Казахстан входит в число крупнейших производителей нефти (более 85 млн тонн в год), при этом энергетический сектор формирует свыше 70% выбросов парниковых газов страны (около 350 млн тонн CO_2-эквивалента ежегодно). Проанализированы ключевые вызовы внедрения ESG, включая высокую углеродоемкость, инвестиционные ограничения и недостаточную интеграцию ESG в управленческие процессы. Выявлены возможности повышения инвестиционной привлекательности и эффективности управления за счет ESG.

Ключевые слова: ESG, устойчивое развитие, нефтегазовый сектор, Казахстан, CO_2, инвестиции, управление проектами.

В условиях глобальных изменений, усиления экологических требований и роста значимости устойчивого развития ESG-подход становится одним из ключевых факторов трансформации нефтегазового сектора. Для Республики Казахстан, экономика которой в значительной степени зависит от добычи и переработки углеводородов, внедрение ESG-принципов приобретает стратегическое значение. Современные требования инвесторов, международных финансовых институтов и регуляторов обуславливают необходимость перехода от традиционных моделей управления к интегрированным системам, учитывающим экологические, социальные и управленческие аспекты. Однако на практике внедрение ESG в нефтегазовой отрасли Казахстана сталкивается с рядом системных ограничений. Целью настоящего исследования является анализ вызовов и возможностей внедрения ESG-принципов в нефтегазовом секторе Казахстана, а также разработка подходов к их эффективной интеграции в управленческие и проектные процессы.

ESG (Environmental, Social, Governance) представляет собой концепцию, направленную на оценку устойчивости и ответственности бизнеса через три ключевых аспекта: экологический, социальный и управленческий.

Экологический компонент (E) включает управление выбросами, использование ресурсов, снижение воздействия на окружающую среду. Социальный компонент (S) охватывает вопросы охраны труда, взаимодействия с местными сообществами и развития

человеческого капитала. Управленческий компонент (G) связан с корпоративным управлением, прозрачностью и управлением рисками.

В международной практике ESG рассматривается не только как инструмент отчетности, но и как элемент стратегического управления, влияющий на долгосрочную стоимость компании и ее устойчивость.

Казахстан декларирует достижение углеродной нейтральности к 2060 году и снижение выбросов на 15% к 2030 году. Крупнейшие проекты (Тенгиз, Кашаган) требуют модернизации с учетом ESG. Оценка необходимых инвестиций в декарбонизацию энергетики превышает 100 млрд долларов США. Ключевые особенности сектора: высокая углеродоемкость производства, зависимость от внешних рынков и инвестиций, участие международных компаний и консорциумов, усиление государственного регулирования в области экологии и промышленной безопасности.

В последние годы наблюдается активизация ESG-повестки, включая внедрение отчетности, развитие экологических программ и повышение требований к корпоративному управлению. Однако уровень зрелости ESG остается неоднородным.

Внедрение ESG-принципов в нефтегазовом секторе Казахстана сопровождается рядом системных вызовов.

- наблюдается формальный характер внедрения ESG. Во многих случаях компании ограничиваются подготовкой отчетности без глубокой интеграции ESG в управленческие процессы.
- существует конфликт между экономической эффективностью и экологическими требованиями. Снижение выбросов и внедрение экологических технологий требует значительных инвестиций, что влияет на краткосрочную прибыльность проектов.
- отсутствуют стандартизированные подходы к интеграции ESG в управление проектами. В рамках EPC-проектов ESG зачастую рассматривается как отдельное направление, а не как часть системы управления.
- наблюдается недостаточный уровень цифровизации ESG-показателей. Отсутствие интеграции ESG-метрик в информационные системы управления снижает эффективность мониторинга и принятия решений.

Кроме того, существенным вызовом является дефицит компетенций в области ESG, особенно на уровне операционного управления проектами

Несмотря на существующие ограничения, внедрение ESG открывает значительные возможности для нефтегазового сектора Казахстана.

Прежде всего, ESG способствует повышению инвестиционной привлекательности компаний. Международные инвесторы все чаще учитывают ESG-факторы при принятии решений, что делает устойчивое развитие важным элементом доступа к финансированию.

Во-вторых, интеграция ESG позволяет снизить операционные и репутационные риски, включая экологические инциденты и социальные конфликты.

В-третьих, ESG способствует повышению эффективности управления за счет оптимизации процессов, внедрения цифровых технологий и повышения прозрачности.

Дополнительно ESG может стать инструментом повышения конкурентоспособности на международных рынках, особенно в условиях усиления требований к углеродному следу продукции.

Ключевым направлением развития является переход от декларативного подхода к практической интеграции ESG в систему управления проектами.

В рамках проектного управления ESG может быть встроен в следующие элементы:

– WBS (структура декомпозиции работ): включение экологических и социальных мероприятий в структуру проекта;

– KPI проекта: установление показателей по выбросам, безопасности труда и социальным аспектам;

– система управления рисками: включение ESG-рисков в риск-матрицы;

– EVM (Earned Value Management): учет ESG-показателей при оценке прогресса проекта;

– цифровые системы управления: интеграция ESG-метрик в платформы управления проектами.

Особую роль играет цифровизация, позволяющая обеспечить мониторинг ESG-показателей в режиме реального времени и повысить обоснованность управленческих решений.

Таким образом, ESG должен рассматриваться как неотъемлемая часть системы Project Controls, а не как отдельный элемент отчетности.

Внедрение ESG-принципов в нефтегазовом секторе Казахстана является необходимым условием обеспечения долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности отрасли. Несмотря на наличие значительных вызовов, связанных с экономическими, организационными и технологическими ограничениями, ESG открывает новые возможности для повышения эффективности управления и привлечения инвестиций.

Ключевым направлением дальнейшего развития является интеграция ESG в управленческие и проектные процессы, включая использование цифровых инструментов и развитие компетенций персонала. Переход от формального подхода к системной реализации ESG позволит нефтегазовым компаниям Казахстана адаптироваться к новым глобальным требованиям и обеспечить устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Литература:

1. Глущенко В.В. Цифровая экономика и трансформация бизнес-моделей. – М.: КноРус, 2021.
2. Клейнер Г.Б. Системная экономика: теория и практика. – М.: Наука, 2018.
3. Бурков В.Н., Новиков Д.А. Теория управления организационными системами. – М.: Физматлит, 2019.
4. Трачук А.В. Цифровая трансформация бизнеса: вызовы и перспективы // Экономика и управление. – 2020. – № 6.
5. Концепция перехода Республики Казахстан к «зеленой экономике». Утверждена Указом Президента РК от 30 мая 2013 г. № 577 (с изм. и доп.).
6. Отчет Международного финансового центра «Астана» (МФЦА) о развитии цифровизации и устойчивого финансирования в Казахстане. – Астана, 2023.
7. Садвокасова К.Ж. Цифровизация экономики Казахстана: проблемы и перспективы // Экономика: стратегия и практика. – 2023. – № 2.
8. Teece D.J. Business models, business strategy and innovation // Long Range Planning. – 2010. – Vol. 43. – № 2–3.
9. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // Journal of Strategic Information Systems. – 2019. – Vol. 28. – № 2.
10. Adekunle S.A., Aigbavboa C.O., Ejohwomu O., Thwala W.D. Digital transformation in the construction industry: A bibliometric review // Journal of Engineering, Design and Technology. – 2024. – Vol. 22. – № 1.

УДК: 005.35:378

ВЗГЛЯД СТУДЕНТА НА СОВРЕМЕННЫЕ ESG-ПОДХОДЫ

Жумахмед Н.А.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан
e-mail: torebaev.anuarbek1@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается трансформация роли бизнеса в условиях современных требований устойчивого развития и концепции ESG (экологические, социальные и управленческие факторы). Показано, что компании больше не могут ограничиваться только извлечением прибыли и соблюдением законодательства — они должны учитывать влияние своей деятельности на общество и окружающую среду. На основе исследований таких ученых, как Джордж Серафим, Роберт Г. Экклс и Дональд Янг анализируется, как ESG влияет на финансовые результаты компаний, инвестиционные решения и доверие со стороны инвесторов. Особое внимание уделяется роли государства в формировании регуляторной среды и значению гражданского общества в обеспечении подотчетности бизнеса. В статье подчеркивается разрыв между декларациями компаний и реальными действиями в области устойчивого развития, а также необходимость внедрения эффективных управленческих инструментов, изменения корпоративной культуры и долгосрочного мышления. Делается вывод о том, что устойчивое развитие возможно только при тесном взаимодействии бизнеса, государства и общества, а также при повышении прозрачности, доверия и ориентации на действительно значимые ESG-факторы.

Ключевые слова: устойчивое развитие, ESG, корпоративное управление, социальная ответственность, инвестиции, государственное регулирование, заинтересованные стороны, корпоративная стратегия, прозрачность, доверие, устойчивые финансы

Одним из важных исследователей корпоративной устойчивости является профессор Джордж Серафим из Harvard Business School. Его работы по устойчивости, корпоративному управлению и цели компании были процитированы более 46 000 раз, что делает его одним из самых влиятельных исследователей в этой области. Исследование Серафима показывает, что компании, которые приняли политики устойчивости на раннем этапе, уже к 2009 году имели другие характеристики. Например, их советы директоров были ответственны за устойчивость, вознаграждение руководителей было связано с метриками устойчивости, и у них были процессы взаимодействия со стейкхолдерами. Это исследование важно, потому что оно показывает, что устойчивое управление — это не только то, что компании говорят, но и то, как они действуют.

В другом исследовании Серафим и его команда обнаружили, что компании, которые инвестировали в вопросы устойчивости, важные для их отрасли, показывали лучшие финансовые результаты. Это важный момент для студентов менеджмента: не все ESG-инвестиции одинаковы. Вопрос не в том, быть ли устойчивыми. Вопрос в том, какие именно аспекты устойчивости действительно важны для успеха компании. Серафим также честно говорит о трудностях ESG. Он отмечает, что компании, которые устойчиво закупают продукцию, могут иметь более высокие издержки и более низкую прибыль, что ставит их в невыгодное положение. Аналогично, выбор поставщиков, соблюдающих трудовые права, может быть дорогим, а краткосрочное давление рынка может сделать бизнес-лидеров менее склонными к таким инвестициям. Эта честность редка и ценна, напоминая нам, что устойчивое управление часто требует компромиссов.

Профессор Роберт Г. Экклс является приглашенным профессором практики управления в Saïd Business School Оксфордского университета и ведущей фигурой в

движении устойчивого развития. Он является основателем и председателем Sustainability Accounting Standards Board и одним из основателей International Integrated Reporting Council. В 2018 году Barron’s назвал его одним из 20 влиятельных лиц в ESG-инвестировании.

Недавние работы Экклса сосредоточены на том, как рынки капитала могут способствовать развитию общества. Его исследовательские проекты в Оксфорде охватывают цели, корпоративную отчетность, взаимодействие, stewardship и частный капитал. В одной из статей он дает трезвую оценку текущего состояния ESG-движения. Он отмечает, что критики слева считают ESG недостаточным для решения общественных проблем, таких как изменение климата, в то время как критики справа говорят, что ESG продвигает либеральную повестку. Экклс предлагает путь вперед. Он рекомендует корпоративным лидерам четко определять свою цель, улучшать прозрачность ESG-отчетности и содержательно взаимодействовать со стейкхолдерами. Он подчеркивает напряжение между «одинарной материальностью» (как ESG-факторы влияют на стоимость для акционеров) и «двойной материальностью» (которая также учитывает влияние компании на общество и окружающую среду). Это различие важно для политики, поскольку требования к отчетности изменяют ответственность бизнеса перед обществом.

Профессор Дональд Янг, доцент бухгалтерского учета в Kelley School of Business Университета Индианы, предлагает другой взгляд: как инвесторы воспринимают обязательства ESG. Его исследования показывают, что инвесторы ожидают, что компании будут решать ESG-вопросы напрямую, а не только через внешние действия, такие как покупка углеродных офсетов.

Исследования Янга показывают, что инвесторы с большей вероятностью считают ESG-обязательства компании искренними, если они напрямую решают проблему, а не просто инвестируют во внешние меры. Например, сокращение выбросов воспринимается как более ответственное действие, чем покупка углеродных офсетов. Однако если предыдущие показатели ESG компании были плохими, инвесторы могут сомневаться в искренности ее усилий. Наиболее удивительно, что исследования Янга показали: компании, которые объявляют внешние цели по выбросам, могут восприниматься инвесторами как неискренние, что может негативно повлиять на отношения с инвесторами. Это имеет важные последствия для того, как компании коммуницируют свои стратегии устойчивого развития.

Ключевой темой исследований ESG является то, что компании не могут обеспечить развитие в одиночку. Государственная политика определяет рамки деятельности компаний, и от качества этих рамок зависит, станет ли устойчивое развитие приоритетом или просто мероприятием по связям с общественностью.

Опыт Европейского союза поучителен. Исследования показали, что обязательные требования к раскрытию ESG-информации могут привести к раскрытию ESG-информации, а также к еще большему разногласию между рейтинговыми агентствами ESG по поводу результатов деятельности компании. Этот вывод свидетельствует о том, что правила, регулирующие порядок отчетности компаний, так же важны, как и требование сообщать обо всех.

Для местных органов власти это означает, что устойчивое развитие требует не только инвестиций в инфраструктуру и "зеленые" технологии, но и внимания к архитектуре управления. Это включает стандарты, систему отчетности и механизмы стимулирования, которые определяют поведение государственных и частных субъектов. Региональные органы власти, которые просто требуют раскрытия информации, не вкладывая средств в способность понимать и использовать эту информацию, могут оказаться в распоряжении большого количества данных, но не более подготовленными для принятия решений.

Взаимоотношения между бизнесом и обществом - это тема управления устойчивым развитием. Классическая точка зрения заключается в том, что социальная ответственность компании заключается в том, чтобы приносить прибыль своим владельцам при условии соблюдения правил. Согласно теории стейкхолдеров, у компаний есть обязательства перед рядом заинтересованных сторон, включая сотрудников, сообщества, поставщиков, клиентов и окружающую среду.

ESG - это способ применить теорию стейкхолдеров на практике. Исследования показывают, что существует большой разрыв между тем, что компании обещают делать, и тем, что они делают на самом деле. Серафим отмечает, что большинство компаний стали серьезно относиться к ESG, что является большим изменением по сравнению с тем, что было всего несколько лет назад. Однако большинство компаний еще не разработали инструменты управления и структуры, которые действительно способствовали бы достижению результатов в области ESG.

Этот разрыв между намерениями и исполнением является проблемой управления в наше время. Для его устранения требуются не улучшение показателей, а трансформация организационной культуры, стимулирование лидерства и готовность идти на краткосрочные издержки ради долгосрочных выгод. Это также требует от общества обеспечения подотчетности как бизнеса, так и правительств.

Итак, что же говорят нам результаты исследования о том, как бизнес, государство и общество могут работать в интересах устойчивого развития?

Выявляются несколько ключевых принципов: Управление устойчивым развитием - это то, как, компании, правительства и сообщества работают для достижения Целей устойчивого развития. ESG является частью этого процесса, но речь идет не только о том, что компании говорят, но и о том, как они работают на самом деле. Компаниям необходимо разработать инструменты и структуры управления для внедрения дисциплинированного распределения капитала и талантов в бюджетирование, системы управленческого контроля, стимулы и корпоративную культуру, чтобы действительно способствовать достижению результатов ESG. Государственная политика устанавливает рамки для деятельности компаний, и от качества этих рамок зависит, станет ли устойчивое развитие приоритетом или просто пиар-мероприятием. Гражданское общество должно требовать, чтобы как предприятия, так и правительства несли ответственность за свои действия.

Сначала нам нужно понять, что означает существенность в конкретной ситуации. Не все проблемы, связанные с окружающей средой или обществом, одинаково важны для каждой компании или места. Работа Серафима и его коллег из SASB показала, что компании, которые инвестируют в вопросы устойчивого развития, влияющие на их финансы, добиваются большего успеха, чем те, которые сосредотачиваются на проблемах, которые этого не делают. Правительствам также следует уделять приоритетное внимание вопросам, которые наиболее важны для их экономики, будь то использование воды в районах с большим количеством ферм, сокращение выбросов углекислого газа в промышленных районах или помощь людям в быстро растущих городах.

Во-вторых, просто сообщать о чем-то недостаточно. Экклз посвятил свою карьеру изучению того, как компании отчитываются о своей деятельности. Он обнаружил, что отчетность работает только в том случае, если она связана с реальными решениями. То же самое верно и для правительств: планы устойчивого развития более эффективны, если они привязаны к целям и используются для принятия решений о распределении ресурсов. Планы устойчивого развития, которые существуют только на бумаге, не очень полезны. Предприятиям и правительствам необходимо работать сообща. Успешные проекты, которые помогают окружающей среде и обществу, предполагают тесное сотрудничество между

компаниями и правительствами. В качестве примеров можно привести страны, энергетический план Германии и городское планирование Сингапура. Мы не можем полагаться только на компании в решении проблем самостоятельно. Мы также не можем полагаться только на то, что правительства будут устанавливать правила.

В-четвертых, важно доверие. Исследования Youngs показали, что инвесторы и граждане умны и могут определить, когда компании действительно стремятся к устойчивому развитию или только притворяются таковыми. Чтобы добиться устойчивого развития, нам необходимо укрепить доверие, будучи честными и прозрачными в своих действиях.

За последнее десятилетие исследования в области устойчивого развития продвинулись далеко вперед. Такие исследователи, как Джордж Серафайм, Роберт Экклз и Дональд Янг, помогли нам понять важность оценки прогресса, создания стимулов и совместной работы. Как лидеры, мы сталкиваемся с серьезными проблемами, но у нас также есть много знаний, которыми мы можем руководствоваться.

Наша цель - не выбирать между ведением бизнеса и принесением пользы обществу. Это старый способ мышления. Наша цель - создать организации и учреждения, которые смогут одновременно преследовать обе цели, честно осознавая трудности и стремясь добиться реальных перемен, когда бизнес, правительства и общество будут работать сообща.

УДК 005.35:330.34

УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ В НЕУСТОЙЧИВОМ МИРЕ: ESG В СОВРЕМЕННОМ БИЗНЕСЕ

Шарафутдинова А. Н., Жангалиева Р. У., Тогжанова А. К.
Западно-Казахстанский государственный университет им.М.Утемисова
Уральск, Казахстан
E-mail: turisster2013@mail.ru

Аннотация. Актуальность исследования основана на важности развития подходов к пониманию сущности и роли ESG в управлении деятельностью современных компаний. ESG-управление охарактеризовано как эффективный инструмент интеграции принципов устойчивого развития во все бизнес-функции и процессы формирования долгосрочной и взаимовыгодной системы соуправления бизнесом с многочисленными группами стейкхолдеров. Цель исследования заключается в анализе тенденций в области устойчивого развития и ESG, а также в обосновании потенциала роста российского бизнеса в результате внедрения практик ESG-управления.

Ключевые слова: концепция устойчивого развития, ESG-управление, российский бизнес, стейкхолдеры, соуправление, тенденции, потенциал развития.

Современный бизнес сегодня окружает огромное количество лиц и субъектов, оказывающих на него то или иное воздействие. Это государство, местное сообщество, акционеры, сотрудники, поставщики, журналисты и т. д. — этот перечень можно продолжать практически бесконечно. Стейкхолдеры — это лица и субъекты, которые зависят от деятельности конкретной компании, или ее деятельность зависит от них, или, что чаще всего бывает — между ними возникает взаимозависимость. Для того чтобы такая взаимозависимость была взаимовыгодной, все стороны вынуждены учитывать интересы друг

друга. Неучет и / или игнорирование взаимных интересов между стейкхолдерами в бизнесе очень часто становится причиной возникновения нефинансовых рисков. Когда компания руководствуется исключительно коммерческими интересами своего бизнеса и считает это главным и даже единственным своим приоритетом, ее долгосрочное устойчивое развитие в современном мире невозможно.

Одной из актуальных задач современной теории и практики ESG-управления является формирование концепции того, что «учитывать интересы стейкхолдеров выгодно».

Анализ литературных источников подтверждает длительную историю исследований в области устойчивого развития [1–6] и широкую освещенность проблематики. Относительно работ в области ESG можно сказать, что большинство исследований основаны на институциональной теории и теории заинтересованных сторон. Также значимая доля работ посвящена оценке результатов ESG-управления в деятельности компаний. Это позволяет сделать вывод, что исследования в области ESG [7–15] разносторонние, но тем не менее тема остается недостаточно глубоко изученной. Причинами этого в том числе можно назвать относительную новизну самого термина, формирующуюся нормативную базу и пока еще развивающуюся практику внедрения ESG в российский бизнес. Следовательно, на сегодняшний день можно говорить об особой актуальности вопросов ESG-управления бизнесом в контексте устойчивого развития среди ученых-теоретиков, практиков, экспертов и бизнес-аналитиков.

Целью настоящего исследования является анализ тенденций в области устойчивого развития и ESG, а также обоснование потенциала роста бизнеса в результате внедрения практики ESG- управления. Объектом исследования выступает ESG-управление в деятельности российских компаний.

В ходе исследования использовались следующие общенаучные и специальные методы: анализа и сравнения, синтеза и научного абстрагирования, экономико-статистические, табличный и графический.

Вопросы устойчивого развития освещались на государственном уровне еще в советский период [5] в контексте развития добывающего сектора экономики: внедрение безопасных для окружающей среды технологий, формирование условий для постепенного перехода экономики на ресурсосберегающий путь развития, страхование от стихийных бедствий и чрезвычайных происшествий. Экономика советского периода также отличалась особой социальной поддержкой работников. Эти и другие направления устойчивого развития имели место в течение всего периода развития экономики, хотя, возможно, не всегда они ассоциировались и коррелировались именно с целями устойчивого развития.

Практика последнего десятилетия показала, что повестки 17 целей устойчивого развития — это труднодостижимые цели с точки зрения их практической реализации, даже в долгосрочной перспективе. Сегодня ООН признает, что, к сожалению, ни одна страна в мире, даже самые продвинутые страны, не выполняет эту повестку в полном объеме.

Свод правил и подходов к ведению бизнеса, способствующих его устойчивому развитию, называется ESG. Это управление, ориентированное на ответственное отношение к окружающей среде («Environmental» — окружающая среда), высокую социальную ответственность перед стейкхолдерами («Social» — социальное управление) и прозрачность деятельности компании («Governance» — корпоративное управление). Долгое время вся практика происходящего в этом направлении имела название «корпоративная социальная ответственность». Сейчас постепенно название меняется, но действительность остается прежней — как управлять сложной деятельностью, бизнесом на территориях его присутствия, привлекая к участию принципиально разных субъектов, в т. ч. тех, кто, на первый взгляд, не может оказать значимого влияния на его результативность. По данным

исследований, проведенным по заказу Лаборатории Касперского, с термином ESG сегодня знакомы менее 10 % . Тем не менее, сегодня общество ожидает, что бизнес будет социально ответственным и даже считает это его прямой обязанностью.

Важным элементом повестки устойчивого развития компаний, помимо тесного и активного взаимодействия со стейкхолдерами, является максимальное информирование о своих результатах и планах. Исследования показывают, что значимость нефинансовой отчетности для российского бизнеса ежегодно растет. За последние несколько десятилетий произошла существенная трансформация мотивов представления нефинансовой отчетности: 1960–70 гг. — избежание рисков (требования законодательства, штрафы и негативные публикации в прессе); 1980–90 гг. — «минимизация затрат (сокращение человеческих и капитальных затрат в связи с несчастными случаями, травмами и смертельными случаями, снижение затрат за счет экологической эффективности); 2000 гг. по настоящее время — формирование возможностей (содействие выходу на новые рынки, создание новых продуктов, установление партнерских отношений для инноваций и роста, потенциал устойчивого развития)».

В современной практике ESG-управления в целом бизнес-сообщество более приоритетным считает социальный аспект.

Таблица 1-Результаты оценки бизнес-сообществом степени значимости направлений в ESG-управлении за период 2022-23 гг.

Направления в ESG-управлении	2022 год	2023 год	Изменения
Вопросы социальной поддержки работников	4,05	4,68	↑ 15,56 %
Обучение и развитие работников по профильной деятельности	4,37	4,56	↑ 4,35
Развитие практик в области охраны труда и промышленной безопасности	4,06	4,40	↑ 8,37
Развитие и поддержка регионов присутствия / вклад в развитие местных сообществ	3,79	4,40	↑ 16,09
Вопросы корпоративной этики	3,86	4,40	↑ 13,99
Энергосбережение и энергоэффективность	4,20	4,32	↑ 2,86
Управление водопотреблением	4,04	4,05	↑ 0,25
Управление отходами	4,24	4,24	–
Расчет / аудит выбросов парниковых газов	3,86	4,12	↑ 6,74

Источник: составлено авторами по материалам1.Source: compiled by the authors based on materials3.

Результаты оценки бизнес-сообществом степени значимости направлений в ESG-управлении за период 2022–23 гг. основаны на использовании 5-балльной шкалы, где оценка «5» означает «наиболее важно». Таким образом, наибольшее внимание за период 2022–23 гг. было «уделено вопросам социальной поддержки работников и регионов, присутствия,

обучения персонала, охраны труда, корпоративной этики, а также оценки выбросов парниковых газов».

Анализ работ по тематике исследования позволил сформулировать ряд положений, в которых отражаются современные тенденции концепции устойчивого развития и ESG, а также потенциал роста бизнеса в результате внедрения практик ESG-управления.

1. Осознанное понимание повестки устойчивого развития.

Многие считают, что устойчивым развитием занимаются исключительно люди с «большим» сердцем, которые хотят оказать помощь: спасти планету, спасти детей, спасти нуждающихся и т. п. На самом деле все, что касается «спасения», — это очень важно, но это скорее благотворительность, которая может не иметь ожидаемого и долгосрочного эффекта, если она не взаимовыгодна. Поэтому важно понимать, что, если процесс взаимодействия между бизнесом и его стейкхолдерами будет взаимовыгодным, он тем самым будет устойчивым и долгосрочным. Именно в этом направлении важно сегодня развиваться бизнесу — достичь осознания того, что «быть устойчивым» и «быть ответственным» выгодно.

2. Развитие системы знаний в области устойчивого развития и ESG.

Одна из основных проблем в области устойчивого развития — это недостаток системных знаний. «Стейкхолдер-менеджмент» в частности, — это направление коллективного соуправления бизнесом с широким потенциалом неиспользуемых возможностей. Теоретические и практические знания являются основой для поиска и выбора направлений объединения усилий, в которых могут быть достигнуты максимальные результаты.

3. ESG — эффективный инструмент современного маркетинга. Стандартные коммуникации об уникальности бренда уже не работают. Если 10 лет назад главным критерием покупки выступало соотношение «цена — качество — функциональность», то в современном мире этого уже недостаточно. Сегодня уже выросло поколение, для которого ценности экологичности и ответственности являются естественными составляющими, на постоянной основе присутствуют в их жизни. В современном обществе ежегодно увеличивается число людей, которые, имея выбор между несколькими продуктами и услугами, отдадут предпочтение более экологичным; легкоутилизируемым; энергоэффективным; продуктам, которые не оставляют углеродного следа / способствуют его снижению и т. п. Потребитель перестал быть просто потребителем — для успеха компании на рынке, к потребителю нужно относиться как к гражданам, которым не безразличны вопросы экологии и благополучия окружающего мира. Современный потребитель ждет от компании определенных действий, и при покупке. Сегодня необходима и важна интеграция инициатив и практик компании в области устойчивого развития и ESG в систему маркетинговых коммуникаций.

4. Развитие системы социального маркетинга. Инструменты социального маркетинга ориентированы не просто на стимулирование к покупке, а на изменение взглядов, модели, линии поведения целевой аудитории. Однако важно учитывать, что система коммуникаций в ESG-управлении достаточно сложная. Непросто говорить, например, о социальных проблемах инвалидов — интересы и убеждения целевой аудитории могут не совпадать с мнением целевой аудитории. Компанию могут обвинить, например, в коммерциализации человеческих проблем и т. п. Поэтому важно понимать, какие именно проблемы могут подниматься в рамках бренда.

Грамотность и этика ведения социального маркетинга — это одна из актуальных задач, требующих решения.

5. Цифровые инструменты в ESG-управлении.

Цифровые инструменты постепенно начинают внедряться в ESG-управление. Если

говорить о внутренних процессах, то «ключевыми направлениями внедрения цифровых инноваций в рамках ESG- управления в современных условиях являются такие бизнес-процессы, как подготовка отчетности (по мнению 12 % опрошенных крупных российских компаний); защита данных (11 %); управление персоналом (10 %); организация цепочки поставок и логистики (9 %)»1. Основные преимущества цифровизации ESG бизнес видит «в повышении производительности и эффективности многих процессов компании (по мнению 80 % опрошенных крупных компаний); повышении инвестиционной привлекательности (62 %); ускорении достижения целевых KPI (56 %)».

6. Рост спроса на специалистов в области устойчивого развития и ESG. Профессиональная подготовка в сфере устойчивого развития и ESG — одно из активно развивающихся направлений. Спрос на специалистов в области устойчивого развития и ESG растет ежегодно. ESG- специалисты — это профессия будущего, востребованная уже сегодня.

7. Интеграция принципов устойчивого развития в повседневную жизнь. Повестку устойчивого развития многие люди ассоциируют с ООН, государством и далее с бизнесом. Люди всегда «находят» ответственных за эту повестку. И только немногим известно, что 70 % экологического следа оставляют именно домохозяйства. То есть история в решении социальных и экологических проблем начинается с каждой семьи и каждого человека. Осознание важности формирования и системного применения осознанных и «ответственных» привычек не только в отношении заботы об окружающей среде, но и в отношении вопросов этики и заботы о ближних действительно способно внести значимый вклад в достижение целей устойчивого развития.

В текущих условиях кризиса и санкционных ограничений наступает новый этап развития концепции ESG: поиск новых подходов и способов к привлечению иностранных инвестиций, переориентация экспорта на азиатский рынок, сокращение уровня доходов и др. Много крупных брендов покинули рынок. Для национальной экономики в целом это негативная тенденция, но в то же время это возможности для развития нового бизнеса. В современных условиях запускать новые проекты важно и более эффективно таким образом, чтобы новый «продукт» имел смысл, решал определенные экологические и социальные задачи, а не просто позиционировал себя на рынке. В перспективе такой подход обеспечит бизнесу значимое конкурентное преимущество. Правильность выбора инициатив в области устойчивого развития и ESG-практик, правильность выстраивания коммуникаций со стейкхолдерами являются достаточно непростыми задачами, но грамотный и комплексный подход может обеспечить компании существенный успех. Несмотря на все сложности, концепция устойчивого развития и ESG несут значительный потенциал для роста и развития современного бизнеса.

Литература:

1. Макарова В. В. Анализ эволюции концепции устойчивого развития // Экономические науки. 2023. № 227.С. 249–257. DOI: 10.14451/1.227.249. EDN QCGBZF.

2. Шеломенцев А. Г., Гончарова К. С. Основные направления исследований социальных и экономических последствий глобального изменения климата // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2022. Т. 2. Вып. 4. С. 382–396. URL: https://doi.org/10.34130/2070-4992-2022-2-4-382.

3. Hua Fan J., Michalski L. Sustainable factor investing: Where doing well meets doing good // International Review of Economics & Finance. 2020. No 70.

4. Измайлова М. А. Устойчивое развитие как новая составляющая корпоративной социальной ответственности// МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2021. Т. 12. № 2. С. 100–113. URL: https://doi.org/10.18184/2079- 4665.2021.12.2.100-113

5. Юргенс И. Ю., Ромов Р. Б. Комиссия Брунтланн и концепция устойчивого развития в истории СССР / России 1980–1990-х гг. // Власть. 2023. № 6. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/komissiya-bruntlann-i-kontseptsiya- ustoychivogo-razvitiya-v-istorii-sssr-rossii-1980-1990-h-gg

6. Цвиль М. П. Устойчивое развитие: определение, история развития, цели // Universum: экономика и юриспру- денция: электрон. научн. журн. 2024. № 8 (118). URL: https://7universum.com/ru/economy/archive/item/18001

7. Kaiser L. ESG integration: value, growth and momentum // Journal of Asset Management. 2020. Vol. 21. No 1. Pp. 32–51.

8. Maiti M. Is ESG the succeeding risk factor? // Journal of Sustainable Finance & Investment. 2020. Pp. 199–213.

9. Морозов М. А., Морозова Н. С. Особенности развития современного предпринимательства в рамках концепции

ESG // Вестник Академии знаний. 2022. № 1 (48). С. 211–215. DOI: 10.24412/2304-6139-2022-48-1-211-216.

10. Довбий И. П., Кобылякова В. В., Минкин А. А. ESG-переход как новая парадигма глобальной экономики и устойчивых финансов // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2022. Т. 16. № 1. С. 77–86. DOI: 10.14529/em220107.

11. Галазова С. С. Влияние ESG-факторов на устойчивое развитие компаний и финансовую результативность корпоративного сектора // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2018.№ 4 (64). С. 81–86.

12. Османова З. О. ESG-концепция в управлении устойчивым развитием отечественных предприятий // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2024. Т. 10. № 3. С. 70–78.

13. Разов П. В. ESG: прогресс в исследованиях и перспективы на будущее // Социально-политические науки. 2022. Т. 12. № 2. С. 60–66. DOI: 10.33693/2223-0092-2022-12-2-60-66.

14. Измайлов М. К. Роль ESG-менеджмента в стратегии развития предприятия // BENEFICIUM. 2024. № 1 (50).С. 47–53. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2024.1(50).47-53.

15. Орлов С. Н., Луговой И. Н. Адаптация предпринимательства к национальной ESG-повестке // Вестник Том- ского государственного университета. Экономика. 2022. № 58. С. 208–223. DOI: 10.17223/19988648/58/13.

16. Мишура Л. Г., Александрова В. С. Концепция устойчивого развития и ESG-трансформация общества — вызо- вы современности // Modern Economy Success. 2022. № 4. С. 93–96. EDN: https://elibrary.ru/tztzmf

ӘОЖ: 339.138:659.126

БРЕНДТІ РЕБРЕНДИНГ АРҚЫЛЫ ҚАЙТА ПОЗИЦИЯЛАУ СТРАТЕГИЯСЫ

Узакбаева А. К.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті
Ақтау, Қазақстан
Email: asselya.uzakbayeva@yu.edu.kz

Аңдатпа. Мақалада қазіргі нарықтық жағдайда брендті қайта позициялаудың стратегиялық маңызы қарастырылады. Қазіргі нарық жағдайында бәсекелестіктің күшеюі компаниялардан өз брендін үнемі жаңартып отыруды талап етеді. Осыған байланысты ребрендинг компанияның нарықтағы орнын қайта анықтаудың маңызды құралына айналады. Мақалада бренд, позициялау және ребрендинг ұғымдарының мәні ашылып, олардың өзара байланысы талданады. Ребрендинг процесі тек визуалды өзгеріс емес, сонымен қатар компанияның құндылықтарын, мақсатты аудиториямен байланысын және нарықтағы орнын жаңарту құралы ретінде талданған. Зерттеу барысында ребрендингтің сәтті жүру факторлары мен стратегиялық модельдеріне шолу жасалды. Сонымен қатар, брендті қайта позициялау стратегиясының кезеңдері мен оны жүзеге асырудың тиімді жолдары сипатталады. Зерттеу нәтижесінде ребрендингтің компания имиджіне, тұтынушылармен қарым-қатынасқа және бәсекеге қабілеттілікке әсері анықталды.

Түйін сөздер. Бренд, ребрендинг, позициялау, қайта позициялау, бәсекелестік, нарық, мақсатты аудитория, маркетингтік стратегия.

Қазіргі жаһандану дәуірінде нарықтағы бәсекелестік деңгейі айтарлықтай өсті. Әрбір компания тұтынушылардың назарын аудару және оларды ұзақ мерзімді ұстап қалу үшін тиімді маркетингтік стратегияларды қолдануға тырысады. Солардың ішінде брендті басқару ерекше орын алады. Бренд тек өнім немесе қызмет атауы ғана емес, ол тұтынушы санасында қалыптасқан эмоциялар мен ассоциациялар жиынтығы.

Ғылыми әдебиеттерде бренд «өнімді немесе қызметті басқа бәсекелестерден ажырататын атау, белгі, символ немесе дизайн» ретінде анықталады . Сонымен қатар, бренд тек физикалық атрибуттармен шектелмей, тұтынушылардың қабылдауымен және тәжірибесімен тығыз байланысты.

Нарықтағы өзгерістер, технологиялық прогресс және тұтынушылар талғамының эволюциясы компанияларды өз брендін қайта қарастыруға мәжбүр етеді. Осы тұрғыда ребрендинг – брендтің имиджін, мәнін және позициясын өзгертуге бағытталған стратегиялық құрал ретінде маңызды рөл атқарады. Ребрендинг арқылы компания жаңа нарықтарға шығу, жаңа аудиторияны тарту және бәсекелестік артықшылыққа ие болу мүмкіндігіне ие болады.

Бренд – бұл компанияның «бет-бейнесі», ол туралы әсер тұтынушылар оны алғаш таныған сәттен бастап қалыптасады немесе компанияның өзі тиімді ұсыныстар ұсыну арқылы сол әсерді қалыптастырады. Осыған байланысты шағын және ірі компаниялар белгілі бір уақыт аралығында брендін өзгертуге, яғни ребрендингке жүгінеді. Бұл тәсіл арқылы олар өнімге деген аудиторияның қызығушылығын арттырады немесе өндіріс пен қызмет көрсетуге жаңа көзқарасын көрсетеді.

Ребрендинг – бұл брендтің құндылықтық позициясын өзгертуге, компанияның идеологиялық бейнесін жаңартуға бағытталған процесс. Оның негізгі мақсаты – тұтынушылар санасындағы өнім туралы қабылдауды өзгерту. Әдетте ребрендинг брендтің барлық элементтерін толықтай өзгертуді көздемейді, керісінше оның эволюциялық дамуына ықпал етеді. Дегенмен, бұл процесс брендтің барлық атрибуттарын жан-жақты қайта қарастыруды қамтиды.

Ребрендинг қажеттілігі келесі жағдайларда туындайды:

1. Брендтің тұрақты теріс беделге ие болуы;
2. Екі немесе одан да көп компанияның бірігуі;
3. Бренд атрибуттарының аудитория тарапынан ескірген, заманауи емес немесе есте сақтауға қиын деп қабылдануы;
4. Компания қызметінің кеңеюі.

Осылайша, ребрендинг процесі кез келген ұйым үшін уақыт өте келе міндетті түрде жүзеге асатын құбылыс екенін айтуға болады. Оның тиімділігін қамтамасыз ету үшін негізгі міндеттерін нақты түсіну қажет:

1. Мақсатты аудиторияны кеңейту;
2. Қызметтің жаңа бағытын айқындау;
3. Брендтің танымалдылығын арттыру;
4. Компанияның әмбебап имиджін қалыптастыру;
5. Компания миссиясын және оның тарихын айқындау.

Кез келген брендпен жұмыс істеу оның нарықтағы позициясын анықтаудан басталады. Позициялау – бұл брендтің бәсекелестерге қатысты нарықтағы алатын орны, сондай-ақ тұтынушылардың қажеттіліктері мен қабылдауының жиынтығы. Тиімді позициялау тек тауардың нарықтағы орнын анықтап қана қоймай, оған қосымша бәсекелестік артықшылық береді.

Позициялау тұжырымдамасы Э. Райс пен Д. Траут (1972–1978) маркетингтік коммуникациялар бағдарламасында алғаш рет қарастырылып, оған сәйкес тауардың нарықтық позициясы сатып алушылардың пікіріне негізделген бәсекелестер өнімдерінің арасындағы оның салыстырмалы орналасуы ретінде анықталады. Позициялау нақты ерекшеліктерге, артықшылықтарға немесе өнімді пайдалану тәсіліне сәйкес құрылуы мүмкін. Ол тікелей негізгі бәсекелеске қарсы немесе бәсекелестен айыру үшін жасалуы мүмкін. Бәсекелестік күшейіп, ал бұрын пайдаланылған стратегиялар өзекті емес болған жағдайда, мақсаттардың іріктелуі мен тарылуы қажет. Ақпарат көлемінің ұлғаюымен тұтынушылар қорғаныс позициясын атқара бастайды, нәтижесінде қарым-қатынас тиімсіз болады. Тұтынушы ақыл-ойы алдыңғы тәжірибеге сәйкес ақпаратты пайдаланады. Жаңа тәсіл ретінде позициялау тұтынушының ой-өрісін толықтай өзгертеді, себебі тұтынушының сана-сезіміне әсер етеді.

Бұл жерде компаниялардың жиі жіберетін қателігін атап өткен жөн: көп жағдайда олардың бренд қандай орынды иеленуі керек және тұтынушыға қалай әсер етуі тиіс деген түсінігі тұтынушылардың нақты қабылдауынан айтарлықтай ерекшеленеді. Бұл жағдай ребрендинг процесін күрделендіріп, компанияларды осы мәселеге аса жауапкершілікпен қарауға мәжбүр етеді.

Сондықтан ребрендинг – бұл нарықты және мақсатты аудиторияны жан-жақты талдауды талап ететін күрделі, көпсатылы процесс. Әлемдік тәжірибеге жүгінетін болсақ, бұл процедура тіпті ірі компаниялар үшін де қиындықтар туғызады, ал оның нәтижесі кей жағдайда компанияның бұрынғы имиджіне кері әсерін тигізуі мүмкін.

Осы себепті кейбір нарық көшбасшылары тек өздерінің ребрендинг саласындағы жетістіктерінің арқасында ғана емес, сонымен қатар негізгі бәсекелестерінің осы бағыттағы сәтсіздіктері нәтижесінде де алдыңғы орынға шыққан.

Ғылыми әдебиеттерде ребрендинг бренд капиталына (brand equity) тікелей әсер ететіні атап көрсетіледі. Бренд капиталы – бұл брендтің тұтынушылар санасындағы құндылығы .

Дегенмен, ребрендинг тәуекелдерді де қамтиды. Мысалы, бренд атауын өзгерту тұтынушылардың бұрынғы ассоциацияларын жоғалтуға әкелуі мүмкін . Сондықтан ребрендинг стратегиялық тұрғыда мұқият жоспарлануы тиіс.

Брендті қайта позициялау – бұл брендтің тұтынушылар санасындағы орнын өзгерту процесі. Бұл стратегия көбінесе брендтің нарықтағы тиімділігін арттыру мақсатында қолданылады.

Ғылыми зерттеулерге сәйкес, қайта позициялау – брендтің қабылдануын өзгерту арқылы оны жаңа немесе өзгерген нарық жағдайларына бейімдеу процесі . Сонымен қатар, ол «тоқыраған брендке жаңа өмір беру» құралы ретінде қарастырылады.

Қайта позициялау стратегиясы компанияның негізгі идеологиясын көрсетіп қана қоймай, аудиторияның сұраныстары мен нарық талаптарына жауап беретін біртұтас бейнені қалыптастыруға және жеткізуге баса назар аударуды көздейді. Осы орайда, Д. Стенсон, А. Стромберг және Дж. Альфредссон жүргізген зерттеулерде позициялау стратегиясы сәйкес келуі тиіс негізгі критерийлер айқындалған:

Біріншіден, позициялау стратегиясы айқындық (анықтық) шарттарына сай болуы тиіс. Бұл позициялау идеясының тұтынушы үшін түсінікті әрі нақты болуы керектігін білдіреді. Күрделі позициялауды есте сақтау қиын, бұл тұтынушы санасында брендтердің өзара араласып, түсініспеушілік тудыруына әкеп соғады.

Екіншіден, позициялау стратегиясы жүйелі әрі дәйекті болуы қажет. Күн сайын тұтынушылар ақпараттық хабарламалардың (месседждердің) орасан зор ағынын қабылдайды. Сондықтан, хабарламалар жай ғана қайталана бермей, брендтің жекелеген аспектілерін жартылай еске салу арқылы оның толыққанды бейнесін қалыптастыратын позициялауды әзірлеу қажет.

Үшіншіден, позициялау стратегиясы ерекше артықшылықты (дифференциация) қамтуы тиіс. Бұл артықшылық тек мақсатты аудиторияны тартып қана қоймай, брендтің бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз етіп, оны басқа компаниялар мен олардың тұжырымдамаларынан даралап тұруы керек. Яғни, бренд басқа бәсекелестер ұсына алмайтын бірегей құндылықты ұсынуы қажет.

Дәл осы критерийлер ребрендинг барысындағы қайта позициялау (репозиционинг) стратегиясының негізіне алынуы тиіс. Бұл ретте брендті нарық жағдайына, компанияның қызмет бағытына және аудиторияның қажеттіліктеріне бейімдеу маңызды. Алайда, жоғарыда аталған барлық критерийлер орындалса да, қайта позициялау әрдайым сәтті бола бермейді. Ребрендинг стратегиясын ұйымдастыру кезінде бренд бетпе-бет келетін негізгі қиындықтар мен мәселелерге мыналар жатады:

– Қалыптасқан аудитория арасында танымалдылық пен лояльділіктің (адалдықтың) жоғалуы. Жаңа брендке көшу қолданыстағы клиенттердің бірнеше себептерге байланысты брендтен бас тартуына әкеп соғуы мүмкін. Біріншіден, брендті жанама немесе кездейсоқ пайдаланып жүрген мақсатты аудитория өзін жаңа бейнемен байланыстырмайтын болады, ал өнім олардың қажеттіліктерін қанағаттандыруды тоқтатады. Екіншіден, жаңа позициялау бұрынғы имиджден тым алшақ болса, аудитория нарықтағы өзінің сүйікті тауарын немесе қызметін танымай қалу қаупі бар.

– Брендтің ұзақ жылғы тарихы мен дәстүрлерін жоғалту тәуекелі. Егер жаңа бренд «нөлден» бастап құрылса, ол өзінің бұрынғы құндылықтары мен тарихи мұрасынан ажырап қалуы мүмкін. Керісінше, брендтің өткен тарихымен тым тығыз байланысты сақтау стратегиясын қолданған жағдайда, жаңа позициялауды тұтынушылар санасына тиімді енгізе алмау қаупі туындайды. Себебі, бұрынғы қалыптасқан бейне тұтынушы жадында тым тұрақты және өзгермейтін болып қалуы мүмкін.

– Тұтынушылар тарапынан сенімсіздікке тап болу тәуекелі. Жаңа брендке көшу тұтынушыларда өнімнің немесе қызметтің сенімділігі мен сапасына қатысты күмән тудыруы ықтимал. Әсіресе, егер жаңа позициялау компанияның өткен тарихын толықтай «өшіріп тастап», брендті басынан бастап қайта жасауға тырысса, бұл сенімсіздік деңгейін одан сайын арттыра түседі.

– Өтпелі кезеңдегі белгісіздік. Жаңа бренд жаңа клиенттерді тарта бастағанға дейін компания өзінің бұрынғы тұтынушыларының бір бөлігінен немесе табысынан айырылып қалуы мүмкін. Егер қолданылған маркетингтік құралдар брендтің ескі философиясына қайшы келсе, біртұтас позициялау аясында ақпараттық хабарламалардың (месседждердің) араласып кету қаупі артады.

– Сәтсіз қайта позициялау салдарынан репутацияның (іскерлік беделдің) төмендеуі. Бұл көбінесе коммуникациядағы қателіктерге және түпкілікті тұтынушылардың қажеттіліктерін дұрыс түсінбеуге байланысты туындайды.

Ребрендинг шеңберінде қайта позициялауды қолданудағы осы тәуекелдер сақталған жағдайда, стратегия тиімсіз болуы мүмкін немесе нарыққа брендтің жаңа бейнесін енгізу бойынша маркетингтік науқан аясында өте төмен нәтижелер көрсетуі ықтимал.

Нарықтың жылдам өзгеретін қазіргі жағдайында компаниялар үшін бәсекелестер алдында өзектілігін сақтау, мақсатты аудиторияның негізгі талаптарына сәйкес келу және белгілі бір индустрияның біртұтас бейнесін қалыптастыратын трендтерге ілесу — өміршеңдік маңызы бар міндетке айналуда. Мұндай жағдайда көптеген компаниялар ребрендинг стратегиясына жүгінеді. Ребрендинг брендтің мақсаты мен қызмет бағытына байланысты оның түрлі аспектілерін жаңартуға және дамытуға септігін тигізеді.

Зерттеу барысында анықталғандай, брендті ребрендинг арқылы қайта позициялау — бұл жай ғана сыртқы имиджді өзгерту емес, компанияның нарықтағы стратегиялық бағытын жаңа деңгейге көтеру процесі. Мақалада қарастырылған айқындық, жүйелілік және дифференциация критерийлері сақталған жағдайда ғана қайта позициялау сәтті жүзеге асады.

Түйіндей келе, ребрендингтің сәттілігі келесі факторларға тікелей байланысты:

- Тұтынушы мен компания арасындағы байланыс: Жаңа позициялау бұрынғы аудиторияның лояльділігін сақтай отырып, жаңа сегменттерді тартуы тиіс.
- Тәуекелдерді басқару: Репутацияны жоғалту немесе бренд тарихынан ажырап қалу қаупін алдын ала ескеріп, коммуникациялық стратегияны мұқият жоспарлау қажет.
- Бәсекелестік артықшылық: Ребрендинг нәтижесінде бренд нарықтағы бірегей орнын (нишасын) нақты айқындап, бәсекелестерден дараланууы шарт.

Осылайша, брендті қайта позициялау стратегиясы дұрыс қолданылса, ол компанияның бәсекеге қабілеттілігін арттырып, ұзақ мерзімді тұрақты дамуын қамтамасыз ететін тиімді маркетингтік құрал болып табылады.

Әдебиеттер:

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджменті. – Алматы: Экономика, 2016.
2. Райс Э., Траут Д. Позициялау: Сана үшін күрес. – Мәскеу: Питер, 2007.
3. Аакер Д. А. Күшті брендтерді қалыптастыру. – Мәскеу: Вильямс, 2003.
4. Келлер К. Л. Стратегиялық бренд менеджменті: Бренд капиталын құру, өлшеу және басқару. – Мәскеу: Вильямс, 2015.
5. Капферер Ж.-Н. Брендті стратегиялық басқару. – Мәскеу: Альпина Паблишер, 2012.
6. Стенсон Д., Стромберг А., Альфредссон Дж. Позициялау стратегиясын қалыптастыру бойынша зерттеулер // Маркетингтік зерттеулер журналы. – 2010.

ӘОЖ: 35.08:331.108

МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТ ЖҮЙЕСІНДЕ КАДРЛЫҚ ӘЛЕУЕТТІ ДАМЫТУ МЕХАНИЗМДЕРІ

Орынбай М. О.
Ғылыми жетекшісі – э.ғ.к. Джодасбаева Г.У.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті,
Ақтау, Қазақстан
Email: moldir.orynbay@yu.edu.kz

Аңдатпа. Мақалада мемлекеттік қызмет жүйесіндегі кадрлық әлеуетті дамыту мәселелері қарастырылады. Қазіргі таңда мемлекеттік басқару тиімділігі мемлекеттік қызметшілердің кәсіби деңгейіне, біліктілігіне және басқарушылық құзыреттеріне тікелей байланысты. Осыған байланысты мемлекеттік қызмет жүйесінде кадрлық әлеуетті дамыту механизмдерін жетілдіру маңызды бағыттардың бірі болып табылады. Мақалада кадрларды іріктеу, оқыту, кәсіби дамыту, мотивация жүйесі және цифрландыру негізінде кадрлық әлеуетті арттыру жолдары талданады. Сонымен қатар халықаралық тәжірибе негізінде мемлекеттік қызметтің кадрлық әлеуетін дамыту бойынша ұсыныстар берілген.

Түйін сөздер. Мемлекеттік қызмет, кадрлық әлеует, мемлекеттік басқару, кадрларды дамыту, кәсіби біліктілік, мемлекеттік қызметшілер, кадрлық саясат, басқару тиімділігі.

Қазіргі кезеңде мемлекеттік қызмет жүйесін жетілдіру — мемлекеттік басқаруды тиімді жүзеге асырудың маңызды шарттарының бірі болып табылады. Мемлекеттік қызметшілер мемлекеттік саясатты жүзеге асыратын негізгі буын болғандықтан, олардың кәсіби деңгейі мен құзыреттілігі қоғамның әлеуметтік-экономикалық дамуына тікелей әсер етеді.

Қазақстанда мемлекеттік қызметті реформалау бағытында бірқатар шаралар жүзеге асырылуда. Атап айтқанда, мемлекеттік қызметке қабылдау жүйесін жетілдіру, кадрлық резерв қалыптастыру, мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыру және олардың кәсіби дамуына жағдай жасау жұмыстары жүргізілуде. Дегенмен, мемлекеттік қызмет жүйесінде кадрлық әлеуетті дамыту мәселелері әлі де өзекті болып отыр. Бұл өз кезегінде мемлекеттік қызмет жүйесінде кадрлық әлеуетті дамыту механизмдерін жан-жақты қарастыруды талап етеді.

Кадрлық әлеует — мемлекеттік органдардың тиімді қызмет етуіне мүмкіндік беретін қызметкерлердің кәсіби, интеллектуалдық және басқарушылық мүмкіндіктерінің жиынтығы болып табылады.

Мемлекеттік қызмет жүйесіндегі кадрлық әлеует келесі құрамдас бөліктерден тұрады:

•кәсіби білім деңгейі
•жұмыс тәжірибесі
•басқарушылық қабілеттер
•коммуникациялық дағдылар
•стратегиялық ойлау қабілеті
•цифрлық құзыреттер

Қазіргі заман талаптарына сәйкес мемлекеттік қызметшілер тек орындаушы емес, сонымен қатар тиімді басқарушы, шешім қабылдаушы және жаңашыл тұлға болуы тиіс. Осыған байланысты мемлекеттік қызмет жүйесінде кадрлық әлеуетті дамыту мемлекеттік басқарудың сапасын арттырудың негізгі факторына айналып отыр. Кадрлық әлеуетті дамыту тиімді кадрларды іріктеуден басталады. Мемлекеттік қызметке қабылдау барысында ашықтық, әділдік және меритократия қағидаттарын сақтау маңызды. Іріктеу жүйесін жетілдіру келесі бағыттарды қамтиды:

•конкурстық іріктеу жүйесін жетілдіру
•құзыреттілікке негізделген бағалау жүйесін енгізу
•психологиялық тестілеуді қолдану
•кәсіби дағдыларды бағалау

Бұл механизмдер мемлекеттік қызметке білікті және қабілетті мамандарды тартуға мүмкіндік береді.

Мемлекеттік қызметшілердің кәсіби дамуы — кадрлық әлеуетті арттырудың негізгі бағыттарының бірі. Қазіргі уақытта мемлекеттік қызметшілерді оқыту жүйесі келесі бағыттарды қамтиды:

•біліктілікті арттыру курстары

•қайта даярлау бағдарламалары

•семинарлар мен тренингтер

•тәжірибе алмасу бағдарламалары

Сонымен қатар онлайн оқыту жүйесін енгізу мемлекеттік қызметшілердің кәсіби дамуына жаңа мүмкіндіктер ашады. Цифрлық технологияларды қолдану арқылы мемлекеттік қызметшілердің білімін үнемі жетілдіру мүмкіндігі артады.

Кадрлық резерв — мемлекеттік қызмет жүйесінде басқарушы кадрларды дайындаудың тиімді механизмі болып табылады.

Кадрлық резервті қалыптастыру:

•болашақ басшыларды анықтау

•кәсіби даму жоспарын құру

•басқарушылық дағдыларды дамыту

•тағылымдамадан өткізу

Бұл механизм басқарушы кадрлардың сабақтастығын қамтамасыз етеді.

Мемлекеттік қызметшілердің кәсіби дамуына мотивация жүйесі үлкен әсер етеді. Тиімді мотивация жүйесі келесі элементтерді қамтиды:

•материалдық ынталандыру

•мансаптық өсу мүмкіндігі

•кәсіби даму мүмкіндігі

•әлеуметтік қолдау

Қызметкерлерді ынталандыру олардың жұмыс тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді. Цифрландыру мемлекеттік қызмет жүйесінде кадрлық әлеуетті дамытудың жаңа мүмкіндіктерін ашады. Цифрлық механизмдер:

•электронды кадрлық басқару жүйесі

•онлайн оқыту платформалары

•қызметкерлерді бағалау жүйесі

•аналитикалық деректерді қолдану

Бұл жүйелер мемлекеттік қызметтің тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді. Дамыған елдердің тәжірибесі мемлекеттік қызмет жүйесінде кадрлық әлеуетті дамытуда маңызды рөл атқарады. Мысалы:

• Сингапурда мемлекеттік қызметшілер тұрақты түрде оқытылып отырады

•Оңтүстік Кореяда цифрлық мемлекеттік басқару жүйесі енгізілген

•Ұлыбританияда кадрлық резерв жүйесі дамыған

Бұл тәжірибелер мемлекеттік қызмет жүйесін жетілдіруде тиімді болып табылады.

Қорытындылай келе, мемлекеттік қызмет жүйесінде кадрлық әлеуетті дамыту мемлекеттік басқару тиімділігін арттырудың негізгі бағыттарының бірі болып табылады.

Кадрлық әлеуетті дамыту үшін:

•іріктеу жүйесін жетілдіру

•кәсіби оқыту жүйесін дамыту

•кадрлық резерв қалыптастыру

•мотивация жүйесін жетілдіру

•цифрландыруды енгізу қажет

Осы механизмдерді тиімді қолдану мемлекеттік қызметтің сапасын арттыруға және мемлекеттік басқарудың тиімділігін қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

Әдебиеттер:

1.Қазақстан Республикасының Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы. Мемлекеттік қызмет жүйесін дамыту бойынша әдістемелік материалдар.— Астана, 2022.

2.Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі. Мемлекеттік қызметті дамытудың 2020–2025 жылдарға арналған тұжырымдамасы. — Астана, 2020.

3.Қазақстан Республикасының «Мемлекеттік қызмет туралы» Заңы. 2015 жылғы 23 қараша №416-V ҚРЗ.

4.Қазақстан Республикасының Үкіметі. Мемлекеттік басқару жүйесін жаңғырту жөніндегі бағдарламалар. — Астана, 2021.

5.OECD. Public Service Leadership and Capability Review. — Paris, 2021.

6.БҰҰ Даму бағдарламасы. Қазақстандағы мемлекеттік басқаруды жетілдіру жөніндегі есеп. — 2022.

7.Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрлігі. Мемлекеттік басқаруды дамыту бойынша талдамалық есептер. — Астана, 2021.

8.Қасымова Г.К. Мемлекеттік басқару негіздері. — Алматы: Экономика, 2020.

9.Нұрғалиев Б.К. Мемлекеттік қызметті ұйымдастыру. — Алматы, 2019.

10.Байменов А.М. Мемлекеттік қызметті реформалау мәселелері. — Астана, 2018.

УДК 378.26

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

Ван Саофэй
Научный руководитель-к. э. н. Еркулова Г.С.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан

Аннотация. Стратегия развития компании разрабатывается с использованием инструментов управления проектами. Проектами стратегического развития необходимо управлять с учетом того, что они направлены на достижение стратегической цели и, кроме того, всегда имеется необходимость распределять ограниченные ресурсы между проектами. В данной статье рассмотрены особенности использования методов проектного проектирования для стратегического развития организации.

Ключевые слова: проект, управление проектами, стратегия, развитие компании, стратегическое развитие.

Создание и развитие системы управления проектами — важная задача, которая стоит перед многими компаниями в Республике Казахстан, поскольку сложившаяся ситуация требует качественного управления проектами и программами, инициированными в компаниях. Эта задача актуальна не только для проектно-ориентированных, но и для проектно-управляемых компаний, то есть даже в тех случаях, если в компании осуществляются только проекты развития, качественное управление ими требует применения методов проектного менеджмента. В последнее время наблюдается тенденция роста

количества проектов в компаниях, и существующая в большинстве компаний функциональная или процессная система управления не в состоянии координировать такое количество проектов методами и средствами, имеющимися в арсенале. Для управления проектами компании могут использовать модели, методы и средства управления проектами, которые должны быть интегрированы в общую схему управления компанией.

Проект — это комплексный системный процесс, который направлен на изменение различных областей жизни человека [1].

Существуют различные виды проектов, которые классифицируют по определенным признакам. Управление проектом является важнейшей функцией в организационной деятельности проекта. Она координирует все типы имеющихся ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения методик управления проектом, которая ведет к запланированному результату [2].

С точки зрения системного подхода проект является ограниченным по времени организованным соответствующим образом целенаправленным изменением конкретной системы, ограниченной бюджетом всех видов ресурсов и содержащей определенные требования к параметрам конечного результата (рисунок 1).

Общие признаки всех проектов выражаются: направленностью на достижение конкретных целей; координированным выполнением взаимосвязанных операций; ограничениями по времени и ресурсам; уникальностью (неповторимостью).

К наиболее существенным элементам структуры проекта стоит отнести [3]:

- Дерево целей и результатов.
- Бюджет проекта.
- Матрица распределения работ во времени и по исполнителям.
- Сетевая модель проекта.
- Матрица распределения и минимизации рисков.
- График обеспечения ресурсами.
- График финансирования проекта.
- Матрица распределения ответственности.
- Структурная декомпозиция контрактов.
- Структурная модель организации проекта.



Рисунок 1. Проект с точки зрения системного подхода [4]

Основным требованием, предъявляемым к структуре проекта, является детализация элементов структуры по уровням [4].

Успешное развитие любой организации требует определения трех основных составляющих — стратегии развития; методик и технологий осуществления конкретных инициатив развития, и, наконец, необходимых для этого корпоративных ресурсов. Для эффективного и качественного развития они должны присутствовать одновременно, быть сбалансированными и релевантными друг другу, и иметь должное качество [3].

При реализации стратегии развития в компаниях может возникнуть ряд проблем. Для их минимизации используют проекты развития, которыми эффективно управляют с помощью корпоративной системы управления проектами развития.

Проект – это мероприятие, направленное на достижение уникального результата в заданные сроки и в рамках указанного бюджета. Под это, довольно общее определение, попадает большинство работы, выполняющейся в компании. Например, выполнение работы по любому договору, в котором закреплен результат работы, сроки выполнения и бюджет – это проект. Выполнение работы в рамках поручения руководящего органа предприятия (генерального директора или совета директоров), где также закрепляется цель работы, сроки и бюджет (или ограничивается число сотрудников, которых можно привлечь к работе) – это тоже проект. Выполнение группой сотрудников поручения начальника своего отдела – это тоже проект.

Таким образом, в любой компании выполняется множество разнообразных проектов. Но зачем они предпринимаются и почему предпринимаются именно они?

Как правило, любая компания стремится к успеху, то есть переходу из нынешнего состояние в некое будущее желаемое состояние. И достижение этого состояния является стратегической целью компании на текущем этапе ее развития. Стратегические цели могут быть разными: «стать крупнейшим региональным дистрибьютором продукции компании Х» (у торговой компании), «стать оператором пластиковых карт» (у банка), -повысить долю заказов корпоративных клиентов до 50% от общего объема? (компания, организующая банкеты и торжества) и т.д. Для достижения стратегических целей предприятия выбирается определенная стратегия и в рамках выбранной стратегии и предпринимаются те или иные проекты.[5]

Например, у компании, которая хочет стать крупнейшим региональным дистрибьютором продукции компании Х, может быть несколько вариантов стратегий для достижения своей цели: развить собственную региональную сеть, купить существующую конкурирующую сеть или заключить с компанией Х эксклюзивное дистрибьюторское соглашение.

Если выбрана стратегия развития собственной сети, предпринимается программа открытия региональных представительств, проект проведения региональной рекламной компании и т.д. Если выбрана стратегия покупки существующей региональной сети, то предпринимается проект поиска подходящего объекта для покупки, проект покупки, проект внутренней реструктуризации, проект рекламной компании для оповещения о слиянии и т.д.

Выполняя проекты, компания действует в рамках выбранной стратегии и достигает стратегических целей, то есть развивается. Чем быстрее компания будет выполнять свои проекты, тем быстрее она будет развиваться. Чем меньше будут затраты на выполнение проектов, тем меньше будут затраты компании на развитие.

Таким образом, чем успешнее осуществляется управление проектами, тем быстрее и с меньшими затратами компания достигает своих целей. Соответственно, успешное управление проектами является важным фактором, обеспечивающим успех компании в

конкурентной борьбе. Как следует из определения, все проекты предпринимаются для получения определенного результата, или продукта проекта (где под продуктом понимается продукт, услуга или иной результат деятельности). И в управлении проектами принято отделять рамки проекта (project scope) от рамок продукта (product scope). Под рамками продукта понимаются характеристики продукта проекта, а под рамками проекта – тот объем работ, который необходимо выполнить для получения продукта.[2]

Соответственно, оценивая, успешен или не успешен проект, стоит разделять успешность продукта и успешность проекта. Продукт успешен, если в результате его получения была решена та проблема, из-за которой начинался проект, и если получение продукта помогло организации в достижении ее стратегических целей. Проект успешен, если работа над продуктом выполнялась максимально эффективно и полученный продукт полностью соответствует требованиям заказчика. Не всегда успех продукта и успех проекта сочетаются в одном проекте. Например, всемирно известное здание оперы в Сиднее является шедевром современной архитектуры, то есть успешным продуктом. Но проект по производству этого продукта был провальным: плановые сроки и затраты были превышены в несколько раз, а архитектора (менеджера проекта) даже отстранили от работ. Есть и обратные примеры, когда соблюдаются бюджеты и сроки, но продукт, полученный в результате, не решает проблем, из-за которых начинался проект.

Таким образом, успех проекта – это успех продукта проекта и успех управления проектом. Если в результате выполнения проекта получен результат, ради которого проект предпринимался, работы выполнялись в соответствии с планом, с минимальными отклонениями по срокам и бюджету – то управление проектом было успешным. Продукт проекта можно считать успешным, если получение продукта помогло решить те проблемы, из-за которых начался проект, и если получение продукта помогло организации в достижении ее стратегических целей. То есть, успешное управление проектами в организации обеспечивает не только правильное управление проектами, но и выбор “правильных” проектов для выполнения.

Литература:

1. Ананьева Р. В. Стратегия развития компании // Транспортное дело. — 2018. — № 8.
2. Борисова В. Д., Сычев П. П. Особенности финансовых стратегий компаний // Известия Пензенского государственного педагогического университета им. В. Г. Белинского. — 2020. — № 24.
3. Грашина М., Дунган В. Основы управления проектами. — Спб: «Питер», 2015.
4. Курилов А. А. Понятие, роль и актуальность проектного управления в России // Молодой ученый. — 2021. — № 3.
5. Павлов К. В., Селин И. В. Стратегия долгосрочного развития производственной компании // Вестник Челябинского государственного университета. — 2022. — № 26. — С. 108–111.
6. Управление проектами / Под ред. Дж.К.Пинто — СПб: Питер, 2019.

ӘОЖ: 332.1:338.242

ЖЕРГІЛІКТІ БИЛІК ОРГАНДАРЫ МЕН КӘСІПКЕРЛІК СЕКТОРДЫҢ ӨЗАРА ІС-ҚИМЫЛ ТЕТІКТЕРІН ЖЕТІЛДІРУДІҢ ЗАМАНАУИ ТӘСІЛДЕРІ

Раимханов А. Д., магистрант
ШӘКӘРІМ университеті

Семей, Қазақстан

Аңдатпа. Бұл мақалада жергілікті билік органдары мен кәсіпкерлік сектор арасындағы өзара іс-қимыл тетіктерінің мазмұны мен маңызы қарастырылады. Қазіргі жағдайда мемлекеттік басқару мен бизнестің тиімді серіктестігі өңірлік экономиканың тұрақты дамуының негізгі факторы болып табылады. Зерттеу барысында цифрландыру, мемлекеттік-жекеменшік әріптестік, стратегиялық басқару және институционалдық реформалар негізіндегі заманауи тәсілдер талданады. Қазақстан жағдайында өзара іс-қимылды жетілдіру бағыттары ұсынылады.

Түйін сөздер: жергілікті басқару, кәсіпкерлік, мемлекеттік-жекеменшік әріптестік, цифрландыру, өңірлік экономика, бизнес-орта

Қазіргі жаһандану және цифрлық трансформация жағдайында жергілікті билік органдары мен кәсіпкерлік сектор арасындағы тиімді өзара іс-қимыл экономикалық өсудің маңызды шартына айналды. Өңірлік деңгейде бизнеске қолайлы орта қалыптастыру, инвестиция тарту және жаңа жұмыс орындарын ашу – мемлекеттік саясаттың басым бағыттарының бірі. Осы тұрғыда жергілікті атқарушы органдар мен кәсіпкерлер арасындағы серіктестікті жетілдіру қажеттілігі туындайды. Себебі олардың үйлесімді әрекеті ғана аймақтың бәсекеге қабілеттілігін арттырып, әлеуметтік-экономикалық тұрақтылықты қамтамасыз етеді.

Жергілікті басқару мен кәсіпкерлік сектор арасындағы өзара іс-қимыл көпқырлы және күрделі әлеуметтік-экономикалық құбылыс болып табылады. Бұл өзара байланыс экономикалық теория, институционалдық тәсіл, мемлекеттік басқару тұжырымдамалары, сондай-ақ заманауи басқару парадигмалары негізінде қалыптасады.

Экономикалық теория тұрғысынан алғанда, мемлекет пен бизнес арасындағы өзара әрекет ресурстарды тиімді бөлу, нарықтық тепе-теңдікті қамтамасыз ету және қоғамдық игіліктерді өндіру қажеттілігімен түсіндіріледі. Нарық механизмі әрдайым барлық мәселелерді тиімді шеше алмайтындықтан, жергілікті билік экономикалық процестерді реттеуші және үйлестіруші рөл атқарады. Осы ретте мемлекеттік араласу кәсіпкерлікті шектеу емес, керісінше оны дамытуға бағытталған қолдау құралы ретінде қарастырылуы тиіс.

Институционалдық теорияға сәйкес, кәсіпкерлік ортаның даму деңгейі формалды (заңдар, нормативтік актілер) және бейресми (дәстүрлер, іскерлік мәдениет, сенім) институттардың сапасына тікелей байланысты. Тиімді институционалдық орта кәсіпкерлік белсенділікті арттырып, инвестициялық тартымдылықты күшейтеді. Осы тұрғыдан алғанда, жергілікті билік органдары тек реттеуші ғана емес, сонымен қатар институционалдық ортаны қалыптастырушы негізгі субъект ретінде қарастырылады.

Қазіргі мемлекеттік басқару теорияларында «жаңа мемлекеттік менеджмент» (New Public Management) және «жақсы басқару» (Good Governance) тұжырымдамалары кеңінен қолданылады. Бұл тәсілдер мемлекеттік сектордың тиімділігін арттыру үшін нарықтық механизмдерді, ашықтықты, есеп берушілікті және нәтижеге бағытталған басқаруды енгізуді көздейді. Осыған сәйкес, жергілікті билік пен бизнес арасындағы қатынастар серіктестік және өзара тиімділік қағидаттарына негізделуі тиіс.

Мемлекеттік-жекеменшік әріптестік (МЖӘ) теориясы мемлекет пен бизнестің ұзақ мерзімді ынтымақтастығын қамтамасыз ететін маңызды құралдардың бірі болып табылады. МЖӘ шеңберінде жеке сектор мемлекеттік жобаларды іске асыруға қатысып, инвестиция салады, ал мемлекет өз тарапынан институционалдық және құқықтық қолдау көрсетеді. Бұл модель инфрақұрылымдық жобаларды дамытуда, әлеуметтік қызметтерді жетілдіруде және өңірлік экономиканы әртараптандыруда ерекше маңызға ие.

Жергілікті билік пен кәсіпкерлік сектордың өзара іс-қимылы теориялық тұрғыдан алғанда реттеу, ынталандыру, серіктестік және институционалдық даму қағидаттарының үйлесіміне негізделеді.

Өзара іс-қимыл тетіктерінің қазіргі жағдайы. Қазіргі таңда жергілікті билік органдары мен кәсіпкерлік сектор арасындағы өзара іс-қимыл көп деңгейлі және әртүрлі құралдар арқылы жүзеге асырылады. Бұл тетіктер экономиканың тұрақты дамуын қамтамасыз етуге бағытталған.

Әкімшілік реттеу – өзара іс-қимылдың негізгі бағыттарының бірі болып табылады. Ол кәсіпкерлік қызметті тіркеу, лицензиялау, рұқсат беру және бақылау функцияларын қамтиды. Соңғы жылдары бұл бағытта әкімшілік рәсімдерді жеңілдету бойынша бірқатар реформалар жүргізілгенімен, кейбір өңірлерде әлі де артық бюрократиялық талаптар сақталуда.

Қаржылық қолдау тетіктері кәсіпкерлікті дамытудың маңызды құралдарының бірі болып табылады. Оларға мемлекеттік субсидиялар, гранттар, жеңілдікті несиелер және кепілдендіру бағдарламалары жатады. Алайда бұл құралдардың тиімділігі көбінесе олардың қолжетімділігіне, ақпараттың ашықтығына және рәсімдердің қарапайымдылығына байланысты.

Инфрақұрылымдық қолдау кәсіпкерлік қызметті дамыту үшін қажетті жағдайларды қалыптастыруға бағытталған. Бұл бағытқа индустриалды аймақтар, арнайы экономикалық аймақтар, бизнес-инкубаторлар және технопарктер жатады. Мұндай инфрақұрылым кәсіпкерлердің шығындарын азайтып, жаңа өндірістерді іске қосуға мүмкіндік береді.

Консультациялық және ақпараттық қолдау да маңызды рөл атқарады. Кәсіпкерлерге құқықтық, қаржылық және басқарушылық кеңестер беру, оқыту бағдарламаларын ұйымдастыру және ақпараттық ресурстарға қолжетімділікті қамтамасыз ету олардың бәсекеге қабілеттілігін арттырады.

Қазіргі жағдайда цифрлық технологиялардың дамуына байланысты өзара іс-қимылдың жаңа форматтары қалыптасуда. Электрондық үкімет жүйелері, онлайн платформалар және цифрлық сервистер мемлекеттік қызметтердің қолжетімділігін арттырып, бизнес жүргізу үдерісін жеңілдетуде.

Тәжірибеде бірқатар жүйелік мәселелер сақталуда. Олардың қатарына:

- бюрократиялық кедергілердің әлі де жоғары деңгейде болуы;
- мемлекеттік қолдау шаралары туралы ақпараттың жеткіліксіздігі;
- бағдарламалардың тиімділігін бағалау жүйесінің әлсіздігі;
- жергілікті деңгейде шешім қабылдаудағы ашықтықтың жеткіліксіздігі;
- бизнес пен билік арасындағы сенім деңгейінің төмендігі жатады.

Әсіресе сенім мәселесі ерекше маңызға ие. Сенімнің төмен болуы кәсіпкерлердің мемлекеттік бастамаларға қатысу белсенділігін азайтып, экономикалық реформалардың тиімділігін төмендетеді. Қазіргі кезеңде тек экономикалық құралдарды жетілдіру ғана емес, сонымен қатар институционалдық сенімді нығайту да маңызды міндет болып табылады.

Жоғарыда аталған мәселелер жергілікті билік пен кәсіпкерлік сектор арасындағы өзара іс-қимыл тетіктерін кешенді түрде жетілдіруді талап етеді. Бұл үшін басқарудың заманауи тәсілдерін енгізу, цифрландыруды дамыту және серіктестік қатынастарды нығайту қажет (Кесте-1).

Кесте-1. Өзара іс-қимылды жетілдірудің заманауи тәсілдері

Тәсілдер	**Мазмұны**
Цифрландыру және электрондық үкімет	Цифрлық технологияларды енгізу мемлекеттік қызметтердің ашықтығы мен қолжетімділігін арттырады.

Мемлекеттік-жекеменшік әріптестікті дамыту	МЖӘ жобалары инфрақұрылымды дамытуда және әлеуметтік маңызды салаларды қаржыландыруда тиімді құрал болып табылады.
«Бір терезе» қағидаты	Кәсіпкерлерге қызмет көрсетуді жеңілдету мақсатында «бір терезе» қағидаты кеңінен қолданылуда.
Кері байланыс және диалог алаңдары	Бизнес пен билік арасындағы тұрақты диалог маңызды рөл атқарады.
Икемді және үнемді тәсілдерін енгізу	Икемді (Agile) және үнемді (Lean) басқару әдістері мемлекеттік секторда да қолданылуда.

Электрондық үкімет платформалары арқылы:

- кәсіпкерлер мемлекеттік қызметтерді онлайн алады;
- рұқсат беру рәсімдері жеңілдетіледі;
- сыбайлас жемқорлық тәуекелдері азаяды.

Мемлекеттік-жекеменшік әріптестікті дамыту тәсілі:

- мемлекеттік бюджетке түсетін жүктемені азайтады;
- бизнеске жаңа мүмкіндіктер ашады;
- қызмет көрсету сапасын арттырады.

«Бір терезе» қағидаты тәсілі:

- әкімшілік рәсімдерді қысқартады;
- уақыт шығындарын азайтады;
- бизнес жүргізуді жеңілдетеді.

Кері байланыс және диалог алаңдары тәсілі:

- кәсіпкерлер палаталары;
- қоғамдық кеңестер;
- ашық кездесулер мен форумдар ұйымдастырылады.

Бұл алаңдар мәселелерді жедел шешуге мүмкіндік береді.

Икемді және үнемді тәсілдері:

Олардың артықшылықтары:

- шешім қабылдау жылдамдығының артуы;
- артық бюрократияны азайту;
- нәтижеге бағытталу.

Қазақстан жағдайында жетілдіру бағыттары. Қазақстанда жергілікті басқару мен кәсіпкерлік арасындағы өзара іс-қимылды жетілдіру үшін келесі бағыттар ұсынылады:

- цифрлық инфрақұрылымды дамыту;
- әкімшілік кедергілерді азайту;
- шағын және орта бизнесті қолдау тетіктерін күшейту;
- мемлекеттік қызметтердің сапасын арттыру;
- өңірлік ерекшеліктерді ескере отырып саясат жүргізу;
- мемлекеттік органдар қызметінің ашықтығын қамтамасыз ету.

Бұл шаралар өңірлік экономиканың тұрақты дамуына ықпал етеді.

Жергілікті билік органдары мен кәсіпкерлік сектор арасындағы тиімді өзара іс-қимыл – экономикалық дамудың негізгі факторларының бірі. Қазіргі жағдайда бұл қатынастарды жетілдіру цифрландыру, инновациялар және басқарудың жаңа тәсілдерін енгізумен тығыз байланысты.

Заманауи әдістерді қолдану мемлекеттік басқарудың тиімділігін арттырып, бизнес ортаның дамуына қолайлы жағдай жасайды. Болашақта бұл бағыттағы реформалар өңірлік экономиканың бәсекеге қабілеттілігін арттыруда шешуші рөл атқарады.

Әдебиеттер:

1. Drucker, P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. – New York: Harper & Row, 1973.
2. Porter, M. E. Competitive Strategy. – New York: Free Press, 1980.
3. OECD. Public Governance and Business Environment Reports. – Paris, 2020.
4. Қазақстан Республикасының Кәсіпкерлік кодексі. – Астана, 2015.
5. World Bank. Doing Business Report. – Washington, 2020.

ӘОЖ: 005.7:373

ҚАЗІРГІ ЗАМАНҒЫ БАСҚАРУ ӘДІСТЕРІНІҢ ЭВОЛЮЦИЯСЫ ЖӘНЕ ОНЫҢ ЖАЛПЫ БІЛІМ БЕРЕТІН ОРТА МЕКТЕПТЕРДЕ ҚОЛДАНЫЛУЫ

Шиянова Қ.З., магистрант
ШӘКӘРІМ университеті
Семей, Қазақстан

Аңдатпа. Бұл мақалада басқару ғылымының тарихи даму кезеңдері және қазіргі заманғы басқару әдістерінің қалыптасу ерекшеліктері қарастырылады. Басқару теориясының классикалық мектептерінен бастап заманауи цифрлық басқару тұжырымдамаларына дейінгі эволюциясы талданып, олардың жалпы білім беретін орта мектептерді басқарудағы қолданылу мүмкіндіктері айқындалады. Білім беру ұйымдарының тиімділігін арттырудағы инновациялық, стратегиялық және цифрлық басқару тәсілдерінің маңызы негізделеді.

Түйін сөздер: басқару, менеджмент эволюциясы, білім беру менеджменті, мектеп басқару, цифрлық технологиялар, инновация, педагогикалық менеджмент

Қазіргі таңда білім беру жүйесі қоғамның әлеуметтік-экономикалық дамуының негізгі факторларының бірі болып табылады. Әсіресе, жалпы білім беретін орта мектептерде басқару тиімділігін арттыру – сапалы білім беруді қамтамасыз етудің басты шарты. Жаһандану, цифрландыру және білім беру мазмұнының жаңаруы мектеп басқаруына жаңа талаптар қойып отыр.

Басқару әдістері тарихи даму барысында өзгеріп, жетілдіріліп келеді. Сондықтан басқару теориясының эволюциясын зерттеу және оны білім беру ұйымдарына бейімдеу ғылыми және практикалық тұрғыдан маңызды. Бұл мақалада басқару теориясының даму кезеңдері қарастырылып, олардың мектеп басқару жүйесінде қолданылу ерекшеліктері талданады.

Басқару теориясының тарихи эволюциясы. Басқару ғылымы бірнеше негізгі кезеңдерден тұрады және әр кезең мектеп басқару жүйесіне өзіндік әсерін тигізді. Классикалық басқару мектебі. Классикалық басқару мектебі XIX ғасырдың соңы мен XX ғасырдың басында қалыптасты. Оның негізгі өкілдері – Ф. Тейлор, А. Файоль және М. Вебер.

Ф. Тейлордың ғылыми басқару теориясы еңбек өнімділігін арттыруға бағытталды. Бұл идеялар мектеп тәжірибесінде оқу процесін тиімді ұйымдастыру, сабақ кестесін оңтайландыру және мұғалімдердің еңбек қызметін жоспарлау арқылы көрініс табады.

А. Файоль басқарудың әмбебап принциптерін ұсынды (жоспарлау, ұйымдастыру, басқару, үйлестіру, бақылау). Бұл принциптер қазіргі мектеп әкімшілігінің басқару қызметінің негізін құрайды.

М. Вебердің бюрократиялық моделі мектептегі басқарудың ресми құрылымын, қызметтік иерархияны және құжат айналымын қалыптастыруда маңызды рөл атқарады. Жалпы, бұл кезең мектеп басқаруында тәртіпке, бақылауға және нақты регламентке негізделген әкімшілік тәсілдің басым болуымен сипатталады.

Адамдық қатынастар мектебі. XX ғасырдың 30–50 жылдарында басқаруда адам факторының маңызы арта түсті. Бұл бағыт мектеп басқаруына да үлкен әсер етті. Адамдық қатынастар теориясы педагогикалық ұжымдағы психологиялық ахуалдың, мұғалімдер мен оқушылар арасындағы өзара қарым-қатынастың маңыздылығын дәлелдеді. Мұғалімдердің мотивациясы, кәсіби қанағаттануы және ұжымдағы қолайлы климат білім беру сапасына тікелей ықпал етеді. Сондықтан қазіргі мектеп басқаруында тек әкімшілік бақылау ғана емес, сонымен қатар қолдау көрсету, ынталандыру және серіктестік қарым-қатынас маңызды орын алады. Жүйелік және жағдайлық тәсілдер. XX ғасырдың екінші жартысында басқару ғылымында жүйелік және жағдайлық тәсілдер кеңінен дамыды.

Жүйелік тәсіл бойынша мектеп – бұл өзара байланысты элементтерден тұратын күрделі ашық жүйе. Оның құрамына оқушылар, мұғалімдер, ата-аналар, әкімшілік және сыртқы орта факторлары кіреді. Жағдайлық тәсіл әрбір басқару шешімінің нақты жағдайға байланысты қабылдануын талап етеді. Мысалы, қашықтан оқыту жағдайында мектеп басшылығы оқу процесін ұйымдастырудың жаңа әдістерін енгізуге мәжбүр болды.

Қазіргі заманғы басқару әдістері және олардың мектептерде қолданылуы. Қазіргі кезеңде басқару әдістері күрделеніп, көпқырлы сипатқа ие болды. Бұл әдістер білім беру ұйымдарында да кеңінен қолданылуда.

Стратегиялық басқару. Стратегиялық басқару мектептің ұзақ мерзімді даму бағытын анықтауға бағытталған.

Мектептерде стратегиялық басқару келесі бағыттарды қамтиды:

- мектептің даму жоспарын әзірлеу;
- білім сапасын арттыру стратегиясын қалыптастыру;
- ішкі және сыртқы ортаны талдау;
- білім беру нәтижелерін болжау.

Бұл тәсіл мектептің тұрақты дамуын қамтамасыз етеді.

Инновациялық басқару. Инновациялық басқару жаңа педагогикалық және технологиялық шешімдерді енгізуге негізделеді.

Қазіргі мектептерде бұл бағыт:

- жаңартылған білім беру мазмұнын енгізу;
- цифрлық платформаларды пайдалану;
- мұғалімдердің кәсіби құзыреттілігін дамыту арқылы жүзеге асырылады.

Инновациялар мектептің бәсекеге қабілеттілігін арттырады.

Цифрлық басқару. Цифрландыру білім беру жүйесіне түбегейлі өзгерістер енгізді.

Мектептерде цифрлық басқару:

- электрондық журналдар мен күнделіктерді пайдалану;
- білім беру платформаларын енгізу;
- оқушылардың үлгерімін деректер негізінде талдау арқылы жүзеге асады.

Бұл тәсіл басқару шешімдерінің дәлдігін және жеделдігін арттырады.

Икемді және үнемді әдістері. Agile және Lean әдістері икемді және тиімді басқаруға мүмкіндік береді.

Мектеп тәжірибесінде бұл әдістер:

- оқу процесін бейімдеуде;
- артық бюрократиялық рәсімдерді қысқартуда;
- нәтижеге бағытталған оқытуда қолданылады.

Қазіргі басқару теориясы бірнеше ғылыми бағыттарға сүйенеді (Кесте-1).

Кесте-1. Басқарудың ғылыми-теориялық негіздері

Ғылыми бағыттар	Мазмұны
Экономикалық теория	Мектеп басқаруында ресурстарды тиімді пайдалану маңызды. Қаржылық, материалдық және кадрлық ресурстарды оңтайлы бөлу білім беру сапасын арттыруға мүмкіндік береді.
Әлеуметтік психология	Мектеп басқаруында ресурстарды тиімді пайдалану маңызды. Қаржылық, материалдық және кадрлық ресурстарды оңтайлы бөлу білім беру сапасын арттыруға мүмкіндік береді.
Жүйелік талдау және кибернетика	Бұл бағыттар басқару процестерін модельдеуге, мониторинг жүргізуге және нәтижелерді бағалауға мүмкіндік береді. Мектептерде бұл оқу жетістіктерін талдау арқылы жүзеге асады.
Институционалдық теория	Мектеп қызметі мемлекеттік саясатқа, білім беру стандарттарына және әлеуметтік талаптарға тәуелді. Сондықтан басқару шешімдері осы факторларды ескере отырып қабылдануы тиіс.

Қазіргі жалпы білім беретін мектептерді басқару келесі ерекшеліктермен сипатталады:

– икемділік және өзгерістерге бейімделу;
– инновацияға бағытталу;
– адам капиталының рөлінің артуы;
– цифрлық технологиялардың кең қолданылуы;
– оқушы тұлғасына бағытталған басқару;
– тұрақты даму қағидаттарын сақтау.

Бұл ерекшеліктер мектеп басқаруының жаңа сапалық деңгейге көтерілгенін көрсетеді.

Басқару әдістерінің эволюциясы қоғам дамуының заңды көрінісі болып табылады. Классикалық басқару теориялары мектеп басқаруының негізін қалыптастырса, қазіргі заманғы әдістер білім беру ұйымдарының тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді.

Әсіресе, цифрлық технологиялар мен инновациялық тәсілдер мектеп басқаруын жетілдіруде маңызды рөл атқарады. Болашақта білім беру ұйымдарын басқару жасанды интеллект, цифрландыру және тұрақты даму қағидаттарымен тығыз байланысты дамитын болады.

Әдебиеттер:

1. Тейлор Ф. Ғылыми басқару принциптері. – Нью-Йорк: Harper & Brothers, 1911.
2. Файоль А. Жалпы және өнеркәсіптік басқару. – Лондон: Pitman Publishing, 1949.
3. Друкер П. Менеджмент: міндеттері, жауапкершілігі және тәжірибесі. – Нью-Йорк: Harper & Row, 1973.
4. Минцберг Г. Басқарушылық қызметтің табиғаты. – Нью-Йорк: Harper & Row, 1973.
5. Портер М. Бәсекелестік стратегия. – Нью-Йорк: Free Press, 1980.

УДК 35.072.8

МОДЕЛЬ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ ТРАНСПАРЕНТНОСТИ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ МАНГИСТАУСКОЙ ОБЛАСТИ)

Абдиева С.Р., докторант
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан

Аннотация. В статье рассматривается формирование и совершенствование модели территориального стратегического управления на основе принципов транспарентности и результативности государственного управления на примере Мангистауской области. Особое внимание уделено специфике территориального менеджмента, который, несмотря на общие черты с традиционной функциональной структурой управления, обладает уникальными особенностями, связанными с географическим пространством. Ключевым экономическим понятием в данном контексте выступает «местоположение», формирующее так называемую ренту местоположения (природную ренту), являющуюся важнейшим инструментом выравнивания хозяйственных условий и эффективного пространственного развития.

Ключевые слова: территориальное управление, стратегическое планирование, транспарентность, результативность, устойчивое развитие, пространственное развитие, Мангистауская область.

В современный период эффективность и результативность системы государственного управления являются одним из ключевых факторов устойчивого социально-экономического развития страны. Особенно на региональном уровне соблюдение принципов стратегического планирования и транспарентности позволяет в полной мере реализовать потенциал развития территорий [1]. Территориальное стратегическое управление представляет собой не только механизм обеспечения экономического роста, но и сложную систему управления, направленную на эффективное распределение ресурсов с учетом природных, социальных и инфраструктурных особенностей региона.

В Республике Казахстан политика территориального развития осуществляется во взаимосвязи с долгосрочными стратегическими документами страны, включая стратегии «Казахстан-2030» и «Казахстан-2050», а также такие документы, как Генеральная схема организации территории (ГСОТ) и Прогнозная схема пространственного развития и расселения населения (ПСПР). Эти документы направлены на оптимизацию пространственного развития, укрепление сбалансированности между регионами и эффективное использование внутренних ресурсов [2].

Мангистауская область является одним из регионов Казахстана с высоким стратегическим значением. Здесь основными драйверами социально-экономического развития выступают нефтегазовая промышленность, транспортно-логистическая инфраструктура и сфера туризма. В то же время географические особенности, природно-климатические условия и ограниченные водные ресурсы региона требуют особого подхода при принятии управленческих решений.

В связи с этим формирование и совершенствование модели территориального стратегического управления, основанной на принципах транспарентности и результативности, на примере Мангистауской области представляется актуальной научной и

практической задачей. Такая модель направлена не только на обеспечение открытости государственного управления, но и на достижение устойчивого развития региона, эффективное использование ресурсов и повышение качества жизни населения.

Эффективное территориальное стратегическое управление Мангистауской области должно преследовать двойную цель: повышение социально-экономического потенциала региона и обеспечение прозрачности принимаемых управленческих решений. Территориальное управление представляет собой интегрированную систему, учитывающую взаимосвязи природных, социально-функциональных и инфраструктурных компонентов пространства; в условиях ограниченных природных ресурсов и специфики географического положения региона транспарентность управленческих процедур становится ключевым фактором повышения доверия общественности и эффективности реализации стратегий [3].

Комплексная градостроительная оценка территории Мангистауской области должна опираться на пять взаимосвязанных блоков, каждый из которых учитывается в модельных решениях и показателях результативности:

1) Природные факторы — климат, рельеф, распределение водных и минеральных ресурсов, определяющие начальные условия пространственного развития;

2) Экономико-градостроительные факторы — уровень развития промышленной и транспортной инфраструктуры, размещение производственных и сервисных систем;

3) Инженерно-транспортное обеспечение — эффективность автомобильных и железнодорожных связей, портовой и логистический потенциал;

4) Социально-функциональные факторы — структура расселения, доступность и качество социальной инфраструктуры (образование, здравоохранение, культура);

5) Экологические факторы — охрана природной среды, борьба с опустыниванием и поддержание экологического баланса.

Учет и системная валидация этих блоков обеспечивает научную обоснованность предлагаемых зонировочных решений и модельных сценариев развития региона [4, 5].

Опорный каркас территории формируется тремя планировочными осями, задающими логику пространственного развития и привязку «точек роста»:

а) Актау – Бейнеу – Атырау — ось индустриально-логистических связей;

б) Актау – Бейнеу – Жезказган — транзитная магистраль для интеграции с центральными регионами;

в) Актау – Жанаозен – Бекташ — ось развития нефтегазовой и энергетической инфраструктуры.

Точка пересечения осей (Жанаозен) рассматривается как потенциальный интеграционный хаб, способный обеспечивать координацию производственных, логистических и административных функций. Принцип прозрачности в управлении требует публикации критериев отбора инвестпроектов и показателей ожидаемой эффективности для каждой «точки роста».

Структура и пространственные взаимосвязи указанных осей, а также их роль в формировании территориального каркаса Мангистауской области, наглядно представлены на прилагаемой карте-схеме 1.

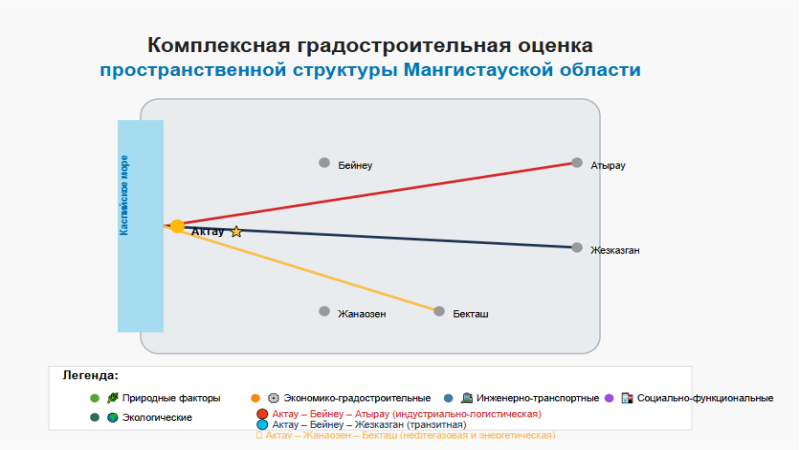


Рисунок 1 – Комплексная градостроительная оценка пространственной структуры Мангистауской области.

Точка пересечения этих осей — город Жанаозен, который рассматривается как логистический и функциональный центр регионального пространственного управления. В перспективе Жанаозен должен выполнять роль интеграционного хаба, объединяющего производственные, транспортные и административные функции.

Схема функционального зонирования Мангистауской области должна включать четыре основные территориальные категории:

1. Зоны интенсивного освоения – территории активного промышленного и инфраструктурного развития;
2. Зоны экстенсивного освоения – территории рационального использования природных ресурсов;
3. Зоны ограниченной хозяйственной деятельности – территории с экологическими ограничениями и усиленным природоохранным режимом;
4. Зоны специальных регламентов – территории с особым экономическим, индустриальным или туристическим статусом.

Такое зонированное управление позволит обеспечить оптимальный режим использования территории, соблюдение государственных регламентов, рациональное природопользование и формирование резервов для градостроительного развития.

Прогнозная схема пространственного и миграционного развития Республики Казахстан играет ключевую роль в определении территориальной структуры Мангистауской области. Этот документ базируется на стратегических программах страны – «Казахстан-2020», «Казахстан-2030» и «Казахстан-2050», – и определяет основные направления формирования системы расселения населения [6].

Территория Мангистауской области рассматривается как часть Западного макрорегиона, интегрированного с триадой городов Актау – Атырау – Актобе. Эффективное развитие этого макрорегиона оказывает существенное влияние на общенациональную экономическую структуру, транспортную интеграцию и внешнеэкономические связи.

Согласно прогнозной схеме, реализация пространственной политики в Мангистауской области позволит достичь следующих стратегических целей: оптимизация структуры расселения населения; реализация политики планомерного развития урбанизированных зон; рациональное размещение производительных сил; интеграция региональной экономики в глобальные рынки; укрепление связности Мангистауской области в рамках национальной пространственной системы [7].

В целом, модель территориального стратегического управления Мангистауской области должна основываться на принципах транспарентности, эффективности и устойчивости. Такая модель позволит научно обосновать пространственную политику, обеспечить баланс социально-экономического развития региона и повысить результативность стратегического планирования на национальном уровне.

Вышеуказанные прогнозные документы служат методологической и нормативной основой для реализации государственной политики в сфере территориального и градостроительного планирования посредством комплексных схем пространственного развития. На примере Мангистауской области государственная политика в области территориального управления направлена на формирование устойчивой, многофункциональной постиндустриальной территории с высоким качеством жизни и благоприятной экологической средой, интегрированной в систему межрегиональных и международных связей.

Для достижения данной цели необходима действенная модель государственного управления территорией, включающая три ключевых компонента:

1. Нормативно-правовое обеспечение пространственного развития;
2. Разграничение полномочий между уровнями государственного управления;
3. Совершенствование межведомственных структур территориального регулирования.

1. Нормативно-правовое обеспечение территориального развития

Система правового регулирования пространственного развития должна включать следующие положения: установление параметров пространственного размещения объектов; утверждение стандарта «территориально-имущественный комплекс»; уточнение разграничения территории по уровням функционального использования; определение внутренней и внешней пространственной структуры региона; разработку специальных строительных норм (СНиПов) для депрессивных районов с пастбищной инфраструктурой; разработку государственной программы поддержки депрессивных территорий. На основании указанных регламентов необходимо внести дополнения в Закон Республики Казахстан «Об архитектурной, градостроительной и строительной деятельности», что станет правовой основой для проведения государственной политики в сфере регулирования территорий с особым социально-экономическим статусом, включая Мангистаускую область.

Эффективное управление пространственным развитием возможно только при четкой вертикальной координации действий органов власти в системе: Президент – Парламент – Правительство – Координационный совет Западного макрорегиона – Акимат Мангистауской области – Акимат города Актау – Акиматы районов – Акиматы сельских округов и поселков. Оптимальное распределение полномочий должно быть зафиксировано в модели территориального управления, элементом которой является Комплексная схема пространственного развития, предусматривающая направления, приоритеты и условия формирования территориальной структуры. Реализация мероприятий Комплексной схемы должна осуществляться межведомственным органом управления территорией Западного макрорегиона, который может быть учрежден в форме Межрегионального совета по указу Президента.

Комплексная схема территориального развития призвана решать ряд государственных задач, включая: определение концепции пространственного развития региона; экономическое позиционирование Мангистауской области в межрегиональном и международном разделении труда; развитие транспортно-логистического комплекса; совершенствование инженерной инфраструктуры; развитие социальной инфраструктуры; охрану окружающей среды и предупреждение чрезвычайных ситуаций; управление пространственным развитием и контроль за его реализацией.

Решение этих задач должно осуществляться на инновационной основе, через систему проектов, направленных на диверсификацию экономики Актау и региона в целом. К числу приоритетных инновационных проектов относятся: центр торгово-логистических услуг; центр образовательного, медицинского и культурного обслуживания; промышленно-аграрный кластер; финансово-деловой центр регионального и международного значения; центр туризма, рекреации, спорта и досуга; научно-индустриальный инновационный кластер.

Межрегиональный план развития Западного макрорегиона предусматривает конкретные направления территориального и институционального развития Мангистауской области: пространственную интеграцию, формирование инфраструктурного каркаса и развитие города-ядерного центра — Актау.

Анализ механизмов государственного воздействия на градостроительную деятельность позволяет выделить три ключевые категории регуляторов:

A. Правовые регуляторы – определяют базовые нормы и стандарты регулирования территориальной деятельности;

B. Административные регуляторы – выполняют контрольные и корректирующие функции;

C. Экономические регуляторы – воздействуют на хозяйственные отношения внутри территориальных образований.

Главная цель воздействия государства на градостроительные процессы — обеспечение жизнеспособности местных сообществ и приоритета общественного блага. Для этого реализуется национальная градостроительная политика, ключевые направления которой включают: рост валового регионального продукта; создание пространственных условий для повышения экономической эффективности; достижение полной занятости населения; развитие транспортных и инженерных коммуникаций; контроль за состоянием окружающей среды; реализацию региональной социальной политики. На основе анализа соотношения затрат и результативности предлагается оценочная модель эффективности территориального стратегического управления (таблица 1).

Таблица 1. Оценочная модель эффективности территориального стратегического управления.

№	Динамика затрат и показателей	Значительное улучшение результатов (более чем на 5%)	Незначительное улучшение результатов (в пределах 5%)	Стабилизация результатов (изменение в пределах 1%)	Незначительное ухудшение результатов (в пределах 5%)	Значительное ухудшение результатов (более чем на 5%)
1	Увеличение расходов в рамках программы более чем на 5%	1,6	1,15	0,9	0,65	0,3
2	Увеличение расходов в рамках программы в пределах 5%	1,7	1,2	0,95	0,7	0,4
3	Увеличение расходов в рамках программы в пределах 1%	1,8	1,3	1	0,75	0,5
Примечание: составлено автором на основе источника [8]						

Для управления градостроительными процессами предлагается дифференцировать механизмы воздействия по уровням освоения: город-ядеро (Актау) – административный и экономический центр региона; пригородная индустриальная зона – первая очередь пространственного освоения; внешняя зона области – вторая очередь развития, связанная с освоением природных ресурсов; коммуникационные коридоры и коридоры расселения – третья очередь освоения, обеспечивающая межтерриториальную связность.

Таким образом, структурно-функциональное зонирование территории Мангистауской области формирует иерархическую систему пространственного развития, в которой каждый уровень освоения выполняет собственную роль в обеспечении устойчивости регионального каркаса. Последовательное развитие этих уровней требует не только пространственной координации, но и нормативного закрепления принципов государственного регулирования градостроительной деятельности. Именно эти принципы лежат в основе формирования эффективной модели территориального стратегического управления, отражённой на карте-схеме 2.



Рисунок 2 – Принципы государственной градостроительной политики в Мангистауской области.

В условиях ограниченного предложения продуктивных территорий спрос на землю и недвижимость практически всегда превышает предложение, что отчетливо проявляется на рынке недвижимости и смежных секторах.

Следовательно, основная задача территориального управления заключается в выравнивании экономических условий формирования доходов через механизм изъятия природной (рентовой) прибыли, которая является исторически древней формой пополнения государственного бюджета.

Таким образом, государственное управление территориями должно выступать приоритетным инструментом регулирования пространственного развития, дополняя рыночные механизмы самоуправления. Их функциональное различие состоит лишь в уровне воздействия: в рыночной системе они выражаются как функции менеджмента, а в государственном секторе — как функции управления, включающие: изучение, анализ и оценку использования территории; планирование и зонирование пространственного развития;

организацию рационального использования земельных ресурсов; стимулирование эффективного природопользования; контроль за использованием и охраной территорий. Такая система управления обеспечивает баланс между государственными интересами, рыночными механизмами и общественными потребностями, создавая основу для устойчивого пространственного развития Мангистауской области.

Литература:

1. Акимов В. В., Музыка О. С., Герасимова Е. Н. Модель управления территориями с учетом их зонирования (На примере мангистауской области) //The Way of Science. – 2014.
2. Кыпшакбаева А. С. Управление политикой занятости в мангистауской области //Publisher. agency: Proceedings of the 10th International Scientific Conference «Scientific Results»(June 5-6, 2025). Rome, Italy, 2025. 449p. – University of Bari Aldo Moro, 2025.
3. Жариева Г. О. Возможности развития геотуризма в Мангистауской области Республики Казахстан и вопросы создания геопарка «Мангистау» //МНПК «Развитие туризма в контексте инновационных процессов современной экономики».–Елец. – 2018.
4. Жанбырбаева С. М., Муханова Г. К. Проблемы и перспективы развития регионального менеджмента в РК на примере Мангистауской области //Ежеквартальный научно-практический журнал Журнал зарегистрирован в Министерстве юстиции Кыргызской Республики (Свидетельство о регистрации журнала № 1109). – 2014.
5. Kamiyeva G. B. Mangistau in the administrative system of Russia //С. Өтебаев атындағы атырау мұнай және газ университетінің хабаршысы.

УДК 338.48(575.174):502.13

РЕКРЕАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ НА ТЕРРИТОРИИ РЕСПУБЛИКИ КАРАКАЛПАКСТАН И ИХ СОСТОЯНИЕ

Калмуратов Б. С., профессор
Каракалпакский государственный университет имени Бердаха
Бердах, Республика Каракалпакстан

Аннотация: В данной работе проанализированы рекреационные ресурсы в регионах Республики Каракалпакстан, их состояние и значение в развитии туризма. Отмечается, что уникальные природные ландшафты, озера, заповедники, плато и пустынные районы региона создают большие возможности для рекреационного туризма. Также показано значение таких природных объектов, как система озер Судочье, озеро Каратеран и озеро Сарыкамыш в рекреационно-оздоровительном, экологическом и этнотуристическом направлениях. В исследовании также рассмотрены такие проблемы, как факторы, влияющие на развитие рекреационного туризма в регионе, недостаточное развитие инфраструктуры.

Ключевые слова: рекреационные ресурсы, туризм, Республика Каракалпакстан, озеро Судочье, озеро Каратеран, озеро Сарыкамыш, этнотуризм, экологический туризм.

Республика Каракалпакстан, наряду с рядом богатых туристических регионов Узбекистана, отличается высоким потенциалом историко-культурного туризма, а также уникальными возможностями развития рекреационного туризма в регионе. Согласно научной литературе, места отдыха включают в себя природные ресурсы и социально-культурные объекты. Аналогичным образом, эти объекты должны обладать оздоровительными,

эстетически привлекательными, исторически значимыми уникальными свойствами. Рекреационные зоны в большинстве случаев охраняются государством, в то же время некоторые рекреационные зоны и их уникальная флора и фауна охраняются международными организациями.

При этом основное внимание международных организаций часто уделяется охране следующих объектов:

– растительный и животный мир в национальных парках;

– растения, животные, занесенные в международную и местную Красную книгу заповедников;

– водные объекты, в том числе озера, реки, моря, океаны;

– природные рельефы, а также горные хребты, поля, луга;

– поддержание чистого воздуха, снижение выбросов химических веществ и токсинов с заводов.

Среди рекреационных ресурсов особое значение имеют целебные источники, и вода целебных источников считается важной для восстановления здоровья людей, что требует обеспечения ее охраны.

При этом природные и рекреационные ресурсы должны воплощать в себе прекрасные пейзажи, предлагаемые природой. В связи с этим в Каракалпакстане уникальная природа нашей страны, не встречающаяся ни в одном регионе, растительный и животный мир, обширные степи, озера и водоемы, Бадай-тугайный заповедник в низовьях Амударьи, плато Устюрт, пустыня Кызылкум и соляная пустыня Аралкум, образовавшаяся на высохшем дне Аральского моря, дельта Амударьи, гора Султан Увайс, холмы Белтау, Кусханатау, наличие природно-территориальных систем дают возможность для развития рекреационного туризма.

На развитие рекреационного туризма в регионе влияет ряд факторов. При этом требуется формирование факторов как целостной системы. (рис. 1).

В связи с этим одной из основных проблем является то, что регион пока не имеет развитой инфраструктуры. В то же время неудобства вызывает и то, что основные рекреационные ресурсы региона расположены далеко от местного населения. Это в свою очередь снижает эффективность управления. Тем не менее, достаточный уровень природно-биологических объектов в регионе предоставляет возможности для развития рекреационного туризма.



Рисунок 1. Факторы, влияющие на эффективное использование рекреационных ресурсов.

На основе нормативных документов, установленных в Республике Узбекистан, регулируются такие вопросы, как порядок предоставления земель охраняемых территорий, цели использования, меры охраны, права и обязанности пользователей, управление данной категорией земель. Охраняемые земли выделяются на территориях с природными, эстетическими, лечебными, культурными, архитектурными факторами. Например, установлен особый правовой порядок использования и охраны земель, расположенных вокруг охраняемых территорий, и вокруг курортных зон не разрешается заниматься деятельностью, отрицательно влияющей на их лечебные свойства.

Продолжая наш анализ в этой связи, одним из объектов с высокими возможностями развития рекреационного туризма в регионе является озеро Судочие. Озеро Судочье расположено к юго-западу от города Муйнак, к востоку от плато Устюрт и к северо-западу от Кунградского района. Система озёр Судочье включена в Рамсарский список водно-болотных угодий международного значения. Благодаря своему выгодному географическому положению, озеро находится на северо-западноазиатском миграционном пути миграции трансконтинентальных перелетных птиц, которые зимой перелетают в более теплые края, а именно из Сибири и Тундры на юг, а летом - обратно в северные регионы. Озеро "Судочье" было создано в 1991 году постановлением Совета Министров Республики Каракалпакстан как государственный орнитологический заказник. Озеро "Судочье" по своему природному виду, географическому расположению входит в число уникальных и красивых не только в нашей стране, но и во всем мире. В 50-х годах прошлого века в озере ежегодно добывались тысячи тонн рыбы. В то время озеро также называлось местными жителями "Пресное озеро" из-за его пресной воды. С рекреационно-оздоровительной точки зрения это озеро предлагает возможность катания на лодках, восхождения на гору Устюрт, наблюдения за птицами, знакомства с образом жизни местного населения, традициями, разнообразным растительным миром и отдыха на природе.

Как показано на рисунке 1, факторы, влияющие на эффективное использование рекреационных ресурсов, можно разделить на несколько групп. К первой группе относятся природно-географические факторы (климат, гидрологическая сеть, особенности рельефа, биоразнообразие). Вторая группа – социально-экономические факторы: рекреационные потребности населения, транспортная доступность, инвестиционная привлекательность и объем средств, выделяемых местными бюджетами на туристическую отрасль. Третья группа – инфраструктурные факторы: дороги, сети связи, гостиницы, санитарно-гигиенические объекты. Четвертая группа – институционально-правовые факторы, то есть природоохранное законодательство, политика местных исполнительных органов и обязательства в соответствии с международными соглашениями.

Без системного рассмотрения этих факторов формирование рекреационного кластера путем развития лишь отдельных элементов невозможно. Например, несмотря на наличие богатых орнитологических ресурсов на озере Судочье, недостаточность транспортной инфраструктуры и низкий уровень сервисного обслуживания препятствуют устойчивому росту потока посетителей. Поэтому для формирования факторов как единой системы предлагается внедрение механизмов государственно-частного партнерства, создание специальных экономических зон и предоставление налоговых льгот субъектам малого бизнеса.

Включение системы озера Судочье в Рамсарский список свидетельствует о его международной значимости. Однако в настоящее время рекреационный потенциал этой территории используется не в полной мере. Статус орнитологического заказника накладывает определенные ограничения на развитие туризма, однако в направлении экологического

туризма (birdwatching) эти ограничения позволяют обеспечить устойчивое развитие при сохранении ресурсной базы.

С гидрологической точки зрения состояние озера Судочье тесно связано с общим сокращением водных ресурсов в дельте Амударьи. В результате интенсивной политики орошения в 1960–1980-х годах гидрологический режим озера претерпел изменения. В настоящее время важной проблемой является сохранение водности озера за счет сбора дренажных вод и внедрения водосберегающих технологий. Это необходимо, поскольку одно из главных условий рекреационных ресурсов – сохранение эстетических и оздоровительных свойств водных объектов.

С точки зрения биоразнообразия, озеро Судочье, окружающие его тростниковые острова и тугайные леса обеспечивают среду обитания для более чем 250 видов перелетных птиц. Среди них есть виды, занесенные в международную Красную книгу, такие как колпица, кудрявый пеликан, лебедь-шипун, чернобрюхий рябок и другие. Это создает благоприятные условия для организации орнитологических туров. Однако недостаточное количество смотровых вышек, экологических троп, гидрологических постов сдерживает развитие научно-познавательного туризма.

Для эффективного управления рекреационными ресурсами Каракалпакстана предлагаются следующие стратегические направления:

Внедрение кластерного подхода. Объединение рекреационных объектов в Муйнакском, Кунградском, Тахтакупырском районах (озеро Судочье, пустыня Аралкум, Бадай-тугайный заповедник, гора Султан Увайс) в единый туристский кластер. В рамках этого кластера должны функционировать логистические центры, информационно-посетительские центры, система гидрометеорологического наблюдения.

Международная сертификация и брендинг. Повышение конкурентоспособности региона на мировом туристском рынке путем получения статуса биосферного резервата ЮНЕСКО и внедрения международных экологических сертификатов в сфере туризма (Green Key, Rainforest Alliance). В настоящее время озеро Судочье включено в Рамсарский список, однако этот статус недостаточно раскрыт с маркетинговой точки зрения.

Развитие инфраструктуры. Строительство модульных гостиниц, кемпингов, санитарно-гигиенических блоков, соответствующих экологическим требованиям. Улучшение дорожной инфраструктуры, особенно реконструкция автомобильной дороги по маршруту Нукус – Муйнак – Судочье. Рассмотрение возможности открытия маршрутов малой авиации (вертолеты, гидросамолеты) для решения проблемы доступности.

Создание системы научных исследований и мониторинга. Проведение регулярного экологического мониторинга для оценки воздействия туризма на экосистему на особо охраняемых природных территориях. В настоящее время необходимо научно обосновать нормативы рекреационной нагрузки на озере Судочье, чтобы развитие туризма не препятствовало гнездованию водоплавающих птиц.

Расширение участия местного населения. Повышение экономической заинтересованности местных сообществ в охране ресурсов путем оставления части доходов от туризма в местных бюджетах, поддержки ремесленников, подготовки гидов-экскурсоводов. В этом плане можно диверсифицировать рекреационное предложение путем создания этноаулов в селах вокруг озера Судочье (бывшие рыбацкие села) и демонстрации местных кулинарных традиций.

Рекреационный туристский потенциал Республики Каракалпакстан чрезвычайно высок, особенно благодаря наличию уникальных объектов, таких как озеро Судочье, Бадай-тугайный заповедник, пустыня Аралкум. Однако реализации этого потенциала препятствуют неразвитость инфраструктуры, отсутствие системного управления факторами, недостаточное

внедрение международного опыта. Предложенные рекомендации – кластерное развитие, международная сертификация, интеграция местных сообществ – являются основными направлениями формирования устойчивого туризма в регионе.

Если вышеуказанные факторы будут системно урегулированы и созданы современные институциональные механизмы управления рекреационными ресурсами, Каракалпакстан сможет стать новым центром экологического и культурно-познавательного туризма в Центральной Азии. Это напрямую будет способствовать социально-экономическому развитию региона, занятости местного населения и долгосрочному сохранению уникального природного наследия.

Литература:

1. O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. O‘zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to‘plami, 2023 yil.

2. O‘zbekiston Respublikasining 2019 yil 7 iyuldagi O‘RQ-549-son “Turizm to‘g‘risida”gi Qonuni. Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi, 19.07.2019 y., 03/19/549/3446-son.

3. Razbaev S.N. Theoretical framework for improving mechanisms for the development of recreational tourism in the regions // Science and Education in Karakalpakstan, ISSN 2181-9203, №1/1 (46) 2025, 421-424 b.

4. Razbaev S.N. Ctrategiya razvitiya rekreasionnogo turizma v Respublike Karakalpakstan // Xorazm Ma’mun akademiyasi axborotnomasi: ilmiy jurnal. Xorazm Ma’mun akademiyasi, 2024 y. №10/2(119), b. – 147-151.

5. Черноброва В.К., Шарейко О.И. Погрессивные технологии по организации путешествий различными видами транспорта. Научная статья. https://www.elibrary.ru. 2016. –с 88.

ӘОЖ: 338.48(575.1)

ӨЗБЕКСТАНДА РЕКРЕАЦИЯЛЫҚ ТУРИЗМДІ ДАМЫТУ СТРАТЕГИЯСЫ

Мырзабаева Ж., «Туризм және меймандостық» ББББ студенті
Мәмбетниязов З., «Туризм және меймандостық» ББББ студенті
Бердақ атындағы Қарақалпақ мемлекеттік университеті
Бердақ, Қарақалпақ Республикасы

Андатпа. Тәуелсіз Мемлекеттер Достастығы (ТМД) елдері әрқайсысы бірегей табиғи, мәдени және тарихи ресурстарға ие мемлекеттерді біріктіреді. Бұл ресурстар рекреациялық туризмді дамытуға қолайлы жағдай жасайды. ТМД елдеріндегі туризм экономикалық өсімге, әлеуметтік дамуға және халықаралық байланыстарды нығайтуға ықпал ете алады. Бұл мақалада ТМД елдерінде рекреациялық туризмді дамытуға қолданылуы мүмкін негізгі бағыттар мен стратегиялар қарастырылады.

Түйін сөздер: туризм, ТМД, туристік қызметтер, туристік бағыттар, инфрақұрылым.

Рекреациялық туризм ТМД елдері экономикасының маңызды құрамдас бөлігі болып табылады, инфрақұрылымды дамытуға, жұмыс орындарын құруға және шетелдік инвестицияларды тартуға ықпал етеді. Тарихи және мәдени тамырлары ортақ болғанына қарамастан, әр мемлекеттің бірегей көрікті жерлері бар, бұл мәдениеттен бастап экологиялық және медициналық туризмге дейін әртүрлі туризм түрлерін дамытуға мүмкіндік береді. [1]

ТМД елдері үшін рекреациялық туризмнің негізгі артықшылықтары:

Экономикалық өсу: Туризм ішкі жалпы өнімнің (ЖІӨ) артуына және жаңа жұмыс орындарының құрылуына ықпал етеді.

Әлеуметтік даму: инфрақұрылымды дамыту арқылы жергілікті халықтың өмір сүру сапасын жақсартады.

Халықаралық ынтымақтастық: трансшекаралық туристік маршруттарды дамыту халықаралық байланыстарды нығайтады.

Рекреациялық туризмді дамытудың негізгі бағыттары

1. Мәдени-тарихи туризмді дамыту

ТМД елдері бай тарихи және мәдени мұраға ие. Мысалы, Ресей, Қазақстан, Беларусь және Өзбекстанда көптеген мәдени мұра нысандары бар, олардың көпшілігі ЮНЕСКО тізіміне енгізілген. Осындай нысандарды қамтитын туристік маршруттарды әзірлеу және насихаттау көптеген туристерді тартуға мүмкіндік береді [2]. Сонымен қатар мәдени мұраны сақтау және оны туристер үшін қолжетімді ету маңызды міндет болып табылады.

2. Экологиялық және белсенді туризм

ТМД елдерінің көпшілігі таулар, өзендер, көлдер және ормандар сияқты бірегей табиғи ресурстарға ие. Табиғатпен үйлесімді демалысты қалайтын туристер арасында экологиялық туризмнің танымалдығы артып келеді. Мысалы, Қырғызстандағы Тянь-Шань таулары және Грузиядағы Кавказ таулары белсенді демалыс пен экотуризмді ұнататын туристерді тартады. Ұлттық парктер мен қорықтарды дамыту, туристік инфрақұрылымды жақсарту және экологиялық іс-шараларды өткізу ТМД елдерінің әлемдік туристік нарықтағы позициясын нығайтады.

3. Медициналық және сауықтыру туризмі

ТМД елдерінде медициналық және сауықтыру туризмін дамытуға мүмкіндік беретін бай табиғи ресурстар бар. Оларға минералды су көздері, емдік балшықтар және заманауи санаторийлер жатады. Мысалы, Беларусь, Ресей және Қазақстанда санаторий-курорттық емдеу жүйесі жақсы дамыған. Бұл тек ТМД елдерінен ғана емес, басқа аймақтардан да туристерді тартуға мүмкіндік береді. Осы бағытта медициналық қызметтердің сапасын арттыру және халықаралық деңгейде насихаттау маңызды.

4. Көлік және туристік инфрақұрылымды дамыту

Туризмнің тиімді дамуы көлік қолжетімділігі мен инфрақұрылымның дамуына тікелей байланысты. Сондықтан ТМД елдері заманауи көлік желілерін дамытуға инвестиция салуы қажет. Оған әуе қатынасы, теміржол және автомобиль жолдары жатады. Сонымен қатар қонақүйлерді, мейрамханаларды және басқа да туристік инфрақұрылым нысандарын дамыту туристерді тартудың маңызды факторы болып табылады.

5. Туризмнің тұрақты дамуы

Жаһандық экологиялық мәселелерді ескере отырып, ТМД елдері туризмнің тұрақты дамуына ерекше назар аударуы тиіс. Бұл қоршаған ортаны қорғауды, табиғи ресурстарды ұтымды пайдалануды және жергілікті қауымдастықтарды туристік қызметке белсенді тартуды қамтиды. Экотуризмді дамыту және экологиялық таза технологияларды енгізу туризм саласының болашақтағы тұрақтылығын қамтамасыз етеді.

6. Мәселелер мен қиындықтар

ТМД елдерінде рекреациялық туризмді дамыту бірқатар қиындықтарға тап болады. Олардың қатарына қаржыландырудың жеткіліксіздігі, инфрақұрылымның ескіргендігі және қызмет көрсету сапасын жақсарту қажеттілігі жатады. Сонымен қатар әлемдік туристік нарықтағы бәсекелестіктің күшеюі ТМД елдерінің туристік бағыттарын халықаралық деңгейде белсенді түрде ілгерілетуді талап етеді.

7. Болашағы мен ұсыныстар

ТМД елдерінде рекреациялық туризмді табысты дамыту үшін келесі шараларды жүзеге асыру қажет:

Бірлескен әрекеттер және кооперация: мемлекетаралық туристік жобалар мен маршруттарды құру.

Инфрақұрылымға инвестициялар: көлік және туристік инфрақұрылымды жаңғырту.

Халықаралық деңгейде ілгерілету: ТМД елдерінің туристік мүмкіндіктерін белсенді жарнамалау. Білім беру және кадрларды даярлау: туризм саласы қызметкерлерінің біліктілігін арттыру. Цифрлық технологияларды дамыту: саяхаттарды жоспарлау және брондау үшін онлайн платформаларды енгізу. ТМД елдеріндегі рекреациялық туризмді дамытудың инновациялық тәсілдері

Рекреациялық туризмнің ТМД кеңістігіндегі даму динамикасы көрсеткендей, дәстүрлі туристік бағыттарды ғана дамыту жеткіліксіз. Қазіргі геосаяси жағдай, санкциялық қысымдар және жаһандық туристік ағындардың қайта құрылымдалуы ТМД елдерінде туризм саласын жаңаша ұйымдастыруды талап етеді. Бұл тұрғыда инновациялық тәсілдерді енгізу, ішкі туризмді ынталандыру және трансшекаралық кластерлер құру басым бағыттар болып табылады.

1. Цифрлық трансформация және смарт-туризм

ТМД елдерінде туризмді цифрландыру – ресурстарды тиімді басқарудың және туристерге қолайлы жағдай жасаудың маңызды факторы. Бірыңғай цифрлық платформалар құру (мысалы, "ТМД туристік хабы") туристерге бір портал арқылы визалық рәсімдерді реттеуге, көлік билеттерін брондауға, қонақүйлерді таңдауға және экскурсиялық бағдарламаларға жазылуға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, жасанды интеллект негізінде жұмыс істейтін туристік ұсыныстар жүйесі әрбір келушіге жеке бағдарламалар құрастыра алады.

Цифрлық технологиялар сонымен қатар тарихи-мәдени мұраны сақтауға да қызмет етеді. Виртуалды шындық (VR) және толықтырылған шындық (AR) технологиялары арқылы туристер физикалық түрде бармай-ақ, ЮНЕСКО нысандарымен таныса алады. Бұл әсіресе пандемиядан кейінгі кезеңде және шектеулі көлік қолжетімділігі жағдайында маңызды.

2. Ішкі туризмді дамыту және импортты алмастыру

ТМД елдерінде халықтың сатып алу қабілеті әртүрлі болғанымен, ішкі туризмнің әлеуеті орасан зор. Көптеген елдерде (Қазақстан, Өзбекстан, Әзербайжан) ішкі туризмді ынталандыру мақсатында салықтық жеңілдіктер, субсидиялар және әлеуметтік туристік ваучерлер жүйесі енгізілуде. Бұл шаралар халықтың демалысқа деген қажеттілігін қанағаттандырып қана қоймай, туризм саласындағы шағын және орта бизнестің дамуына серпін береді.

Сонымен қатар, шетелге шығу мүмкіндігі шектелген жағдайда ішкі туризм ЖІӨ-нің маңызды драйверіне айналады. Мысалы, Ресей Федерациясында Қырым, Алтай, Кавказ Минералды Сулары сияқты ішкі дестинациялардың дамуы соңғы жылдары қарқынды өсті. Бұл тәжірибе басқа ТМД елдері үшін де үлгі бола алады.

3. Трансшекаралық туристік кластерлер және интеграциялық жобалар

ТМД елдерінің ортақ тарихи-мәдени мұрасы және географиялық жақындығы трансшекаралық туристік кластерлер құруға мүмкіндік береді. Мысал ретінде "Ұлы Жібек жолы" туристік маршрутын алуға болады. Бұл маршрут Қазақстан, Өзбекстан, Қырғызстан, Тәжікстан және Түрікменстан аумақтарын қамтиды. Дегенмен, бұл маршруттың әлеуеті әлі толық ашылған жоқ. Маршрут бойындағы инфрақұрылымды біріздендіру, визалық рәсімдерді жеңілдету және бірлескен маркетингтік стратегиялар әзірлеу қажет.

Тағы бір перспективалы бағыт – "Каспий теңізі жағалауы" туристік кластері. Әзербайжан, Қазақстан, Ресей және Түрікменстанның Каспий жағалауындағы рекреациялық

ресурстары (емдік балшықтар, минералды сулар, жағажайлар) біртұтас туристік өнімге біріктірілуі мүмкін. Бұл үшін теңіз көлігі инфрақұрылымын дамыту және паромдық қатынастарды реттеу қажет.

Әдебиеттер:

1. Дорофеева А.А., Дорофеев А.А. Носители туристской лексики: структура и численный состав / Вестник ТвГУ, серия «География и геоэкология», № 4, Тверь, 2017.
2. Ковтун Г.С. Диссертационные исследования экологического туризма в России: библиометрический анализ // Международный научноисследовательский журнал. 2016. № 11 (53). Ч. 1.
3. Агирречу А.А. Структура и динамика защит диссертаций по социально-экономической географии в России в 2000-е годы // Региональные исследования, № 1 (43), 2014.
4. Электронный каталог диссертаций. URL: http://www.dslib.net/catalogue.html
5. Мирошниченко П.Н. О дисциплинарном статусе научных исследований туризма // Гуманитарные и социальные науки. 2014. № 2.

ӘОЖ: 656:338.45(575.1)

ӨЗБЕКСТАНДА КӨЛІК-КОММУНИКАЦИЯ КӘСІПОРЫНДАРЫН ДАМЫТУ ПЕРСПЕКТИВАЛАРЫ

Халмуратов К.П., «Экономика, туризм және бизнесті басқару“ кафедрасының доценті
Бердақ атындағы Қарақалпақ мемлекеттік университеті
Бердақ, Қарақалпақ Республикасы

Аңдатпа. Бұл мақалада Өзбекстандағы көлік-коммуникация кәсіпорындарының даму перспективалары жан-жақты қарастырылады. Зерттеуде көлік инфрақұрылымын жаңғырту, цифрландыру және инновациялық технологияларды енгізу, халықаралық көлік дәліздеріне интеграциялану, сондай-ақ транзиттік әлеуетті арттыру мәселелері талданады. Сонымен қатар, экологиялық тұрақты көлік жүйесін қалыптастыру, жасыл технологияларды енгізу және көлік саласында білікті кадрларды даярлау қажеттілігі атап өтіледі.

Тірек сөздер. Көлік, көлік жүйесі, инновация, жолаушылар тасымалы, көлік қызметтері, аймақ, көлік инфрақұрылымы.

Өзбекстан Республикасы тәуелсіздікке қол жеткізгеннен кейін ең алдымен көлік кешенінің байланыстарына ерекше көңіл бөле бастады. Өзбекстанның географиялық орнын, теңіздерге, порттарға және ірі көлік желілеріне тікелей шығу маршруттарын назарға алатын болсақ, көлік желілері мен коммуникацияларды дамытуға байланысты проблемалар мен мәселелерді шешудің басты стратегиялық маңызға ие екені белгілі болады. Өзбекстан Республикасының бірыңғай көлік нарығын құру көлік стратегиясының негізгі мақсаттарының бірі. Мемлекеттік көлік бағыттарының батыстан шығысқа дейінгі аумақта орналасуын ескере отырып, ұлттық көлік инфрақұрылымының қарқынды дамуын қамтамасыз ету үшін негізгі фактор ретінде логистикалық басқару тәсілін жүзеге асыру қызмет етеді.

Көлік жүйесінің маңыздылығы экономикалық даму үшін мақсатты бағыттарды жүзеге асыруды, әртүрлі көлік түрлерін дамытуға бағытталған кешенді және мақсатты бағдарламаны жүзеге асыру қажет екенін көрсетеді. Бұл мақсатты бағдарлама көлік жүйесін дамыту үшін іс

жүзінде бар проблемаларды шешуді өз алдына міндет етіп белгілейді:

– Көлік инфрақұрылымын пайдалану және дамыту;
– Жолаушы және жүк көлігі қызметтерін жетілдіру;
– Халық шаруашылығының жүк тасымалына деген сұранысын қанағаттандыру;
– Халықаралық көлік қатынастары мен көлік жолдарында бар проблемаларды шешу;
– Көлік инфрақұрылымында қозғалыс қауіпсіздігін қамтамасыз ету және экологиялық проблемалар [1].

Логистика саласындағы инновациялардың жай-күйін және жалпы Өзбекстан экономикасында логистиканың дамуын тұрақты түрде бағалап отыру ұсынылады. Өзбекстан экономикасының инновациялық даму үдерісінде логистикалық жүйелерді басқарудың инновациялық әдістерін әзірлеу және экономикалық даму деңгейіне сәйкестігін қамтамасыз ету қажет.

Логистиканың қалыптасуының тағы бір артықшылығы ғылыми өндірістің материалдық-техникалық қамтамасыз етудің ең жаңа жүйелері мен инновациялық логистиканың дамуымен байланысты ғылыми, техникалық, материалдық-экономикалық даму болып табылады. Қазіргі уақытта елімізде осындай ақпараттық технологияларды логистика саласына енгізуге деген талпыныстар күшейіп келеді, бұл ақпаратты өңдеу және қабылдау процестерін жеделдетуге мүмкіндік береді. Инновациялық логистика іс жүзінде компаниялар мен олардың өнімдерінің бәсекелестік артықшылықтарын қамтамасыз ету және арттыру үшін қажетті жағдайларды жасауды көздейді. Ақпараттық технологиялар сияқты логистика саласы да инновацияларды айналып өте алмайды. Технологияны пайдалану тапсырысты жеткізу, өңдеу және тарату уақытын қысқартады. Бұл процестердің жылдамдығы қаншалықты қамтамасыз етілсе, тапсырыс сатып алушыға соншалықты тез жетеді.

Цифрлық экономика жағдайында интернетті пайдалану логистикалық қызметтер саласында өз клиенттері үшін жеке, автоматтандырылған қызметтерді құру арқылы жоғары деңгейдегі операциялық тиімділікке қол жеткізуге мүмкіндік береді. Мәселен, жүк көліктері мен контейнерлерге орнатылатын бақылау датчиктері олардың қозғалысын онлайн бақылауға мүмкіндік береді. Содан кейін олар осы ақпаратты тиімді пайдалануды толық талдау үшін жібереді. Жүк күшін өлшейтін көлік құралдарына орнатылған сенсорлар белгілі бір маршрут бойынша қозғалатын резервтік қуаттар туралы қосымша ақпаратқа ие болуы мүмкін. Демек, логистикалық жүйенің тиімділігін анықтауға жаңаша көзқарастар барлық жүйелерді, соның ішінде, жабдықтау, өндіріс, бөлу, қойма, қорларды басқару, тасымалдау, халықаралық логистикалық жүйе, логистиканы басқару жүйесі, логистикалық ақпарат жүйесі сияқты факторларды есепке алуды, олар бойынша инновациялық модельдерді қолдануды көздейді.

Көлік-коммуникация жүйесі әрбір мемлекеттің экономикалық, әлеуметтік және стратегиялық дамуында шешуші маңызға ие. Әсіресе, географиялық тұрғыдан Орталық Азияда орналасқан Өзбекстан үшін көлік инфрақұрылымы ішкі нарықты байланыстыру ғана емес, сонымен қатар өңірлік және жаһандық транзиттік орталыққа айналудың маңызды факторы болып табылады [2].

Соңғы жылдары Өзбекстанның көлік-коммуникация саласында айтарлықтай өзгерістер орын алуда. Мемлекет тарапынан әзірленген стратегиялық жол карталары, инвестициялық бағдарламалар мен халықаралық ынтымақтастық жобалары көлік жүйесін жаңғыртуға, логистикалық қызметтерді цифрландыруға және транзиттік әлеуетті арттыруға бағытталған. Бұл процестер, әсіресе елдің жаһандық экономикалық интеграцияға еніп жатқанын ескерсек, өте маңызды.

1. Өзбекстанның көлік-коммуникация кәсіпорындарының даму перспективалары бірнеше негізгі бағыттарда көрінеді:
2. Инфрақұрылымды жаңғырту: Жол желілерін, теміржол желілерін, әуе және су

көлігі жүйелерін кеңейту және жаңарту арқылы көлік қызметтерінің сапасын арттыру. Бұл жүк және жолаушы тасымалының тиімділігін айтарлықтай жақсартады.

3. Цифрландыру және инновацияларды енгізу: Ақылды көлік жүйелерін, GPS-мониторингті, электрондық төлем жүйелерін және логистикалық платформаларды кеңінен енгізу көлік процестерін оңтайландырады, шығындарды азайтады және қызмет сапасын арттырады.

4. Халықаралық интеграция және транзиттік әлеуетті арттыру: мультимодальды көлік бағыттары, өңірлік көлік дәліздеріне белсенді қатысу және халықаралық транзиттік жүйелерге интеграция елді Орталық Азиядағы бәсекеге қабілетті транзиттік орталыққа айналдырады.

5. Тұрақты және экологиялық таза көлік жүйесі: Жасыл көлік шешімдері, электромобильдер инфрақұрылымы және энергия үнемдейтін көлік жобалары көлік қызметтерін экологиялық қауіпсіз және тұрақты етеді.

Сонымен қатар, көлік-коммуникация кәсіпорындарының дамуы кадрлар даярлау, қаржы ресурстарын тарту, мемлекеттік-жекеменшік әріптестікті дамыту және инновациялық шешімдерді енгізу арқылы одан әрі тиімді болады. Стратегиялық перспективаларды жүзеге асыру Өзбекстанды аймақтық транзиттік-логистикалық орталыққа айналдырумен қатар, ұлттық экономиканың бәсекеге қабілеттілігін арттыруға қызмет етеді. Көлік саласының дамуы экономикалық өсуді қамтамасыз етумен ғана шектелмейді, сонымен қатар әлеуметтік тұрақтылықты, жұмыспен қамтуды, аймақаралық интеграцияны және экологиялық тұрақтылықты нығайтады. Сондықтан Өзбекстанның көлік-коммуникация кәсіпорындарының даму болашағы ұзақ мерзімді экономикалық және стратегиялық маңызы бар кешенді процесс ретінде қарастырылады. Елімізде соңғы жылдары терең ойластырылған, өзара тиімді және іс жүзіндік сыртқы саясат жүргізу, шет мемлекеттермен, бірінші кезекте, көршілес елдермен достық және өзара тиімді қарым-қатынастарды дамыту бағытында айтарлықтай нәтижелерге қол жеткізілуде.

Бүгінгі таңда көлік саласында бірыңғай мемлекеттік саясаттың қалыптасуы және оның аймақтағы көршілес елдермен өзара тиімді байланыстарға бағытталуы Өзбекстанды Еуразияның маңызды көлік торабы мен Ұлы Жібек жолын жаңаша қалпына келтіруде үлкен маңызға ие. Атап айтқанда, Өзбекстан мен Қытайдың мемлекеттік шекараларында жаңа логистикалық орталықтарды ашу бойынша жүзеге асырылып жатқан өзара келісімдер осы бағыттағы оң қадам болып қызмет етеді. Жақын болашақта ішкі теміржолдардың қарқынды дамуы арқасында Өзбекстан мен Қытай теміржолдарын өзара байланыстыру мүмкіндігі пайда болады [3].

Өзбекстанның көлік-коммуникация кәсіпорындарының даму болашағы елдің экономикалық, әлеуметтік және экологиялық тұрақтылығын қамтамасыз етуге бағытталған стратегиялық бағыт ретінде қарастырылады. Инфрақұрылымды жаңғырту: Жаңа жол және теміржол жобалары, көпірлер мен тоннельдердің құрылысы көлік кәсіпорындарының жүк және жолаушы тасымалдау әлеуетін арттырады, транзиттік ағынды кеңейтеді және ішкі нарық логистикасының тиімділігін күшейтеді. Бұл экономикалық тиімділікті арттырып қана қоймай, аймақаралық экономикалық интеграцияны нығайтуға да қызмет етеді. Цифрландыру және смарт көлік жүйелері: Көлік процестерін цифрландыру, смарт мониторинг жүйелері, электрондық платформалар және онлайн қызметтер көлік қызметтерінің сапасын айтарлықтай арттырады, шығындарды азайтады және процестерді жеделдетеді. Сонымен қатар кадрларды даярлау және басқару жүйесін жетілдіру арқылы көлік жүйесінің ұзақ мерзімді тұрақтылығы қамтамасыз етіледі.

Халықаралық интеграция және мультимодальды тасымалдар: Елдің өңірлік көлік дәліздері мен жаһандық сауда жүйелеріне белсенді қосылуы Орталық Азиядағы бәсекеге

қабілетті транзиттік-логистикалық орталыққа айналуын қамтамасыз етеді. Бұл Өзбекстанның экспорттық және импорттық мүмкіндіктерін кеңейтіп, өңірлік ынтымақтастықты дамытады.

Экологиялық тұрақтылық және жасыл көлік: Жасыл көлік шешімдері, электромобильдер және энергияны үнемдейтін көлік жобалары көлік жүйесін экологиялық қауіпсіз және тұрақты етеді. Сонымен қатар, бұл елдің тұрақты даму стратегиясын қолдайды және қоршаған ортаға жағымсыз әсерді азайтады.

Адами капитал және кадрларды даярлау: Білікті көлік менеджерлерін, логистика мамандарын және цифрлық технологиялар бойынша кәсіби кадрларды даярлау көлік жүйесінің ұзақ мерзімді тиімділігін қамтамасыз етеді.

Жалпы алғанда, көлік-коммуникация кәсіпорындарының даму болашағы елді заманауи, цифрландырылған, тұрақты және халықаралық талаптар деңгейінде бәсекеге қабілетті жүйеге айналдыруға қызмет етеді. Стратегиялық көзқарас пен инновациялық шешімдер Өзбекстанның көлік жүйесін болашақта экономикалық тиімді, экологиялық тұрақты және аймақтық транзиттік орталық ретінде қалыптастыруға мүмкіндік береді.

Әдебиеттер:

1. Хайдаров Ж. Транспорт хизматлари инфратузилмаси самарадорлигини ошириш йўллари. Иқтисодиёт фанлари бўйича фалсафа доктори (PhD) диссертацияси автореферати, 2024
2. G‘iyosidinov, B. (2022). Shaharlarda yo‘lovchilarni jamoat transporti xizmatidan foydalanish afzalliklari. *Oriental renaissance: Innovative, educational, natural and social sciences*, *2*(1), 177-188.
3. Henézi, Diana & Winkler, Ágoston. (2023). The Role of Public Transport in Transport Safety and Public Safety. The Eurasia Proceedings of Science Technology Engineering and Mathematics. V. 23. -P. 505-512.

УДК 005.35:330.34

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ПЕРИОД ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

Чжан Хунлинь, магистрант
Научный руководитель-к. э. н. Сутбаева Р.О.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан
e-mail: guo342826577@163.com
e-mail: raikhan.sutbayeva@yu.edu.kz

Аннотация. В условиях нарастающей экономической нестабильности и усиления глобальной неопределенности возрастает значимость эффективного корпоративного управления как ключевого фактора обеспечения устойчивости бизнеса. В работе обосновано, что развитие корпоративного управления способствует повышению адаптивности компаний, усилению механизмов риск-менеджмента, улучшению качества стратегических решений и укреплению доверия со стороны инвесторов. Вместе с тем выявлены ключевые ограничения, включая институциональные дисфункции, недостаточную прозрачность, дефицит квалифицированных управленческих кадров и влияние внешних макроэкономических факторов. Сделан вывод о необходимости формирования интегрированной модели

корпоративного управления, основанной на синергии цифровых технологий, ESG-принципов и эффективных организационно-управленческих механизмов.

Ключевые слова: корпоративное управление, экономическая нестабильность, цифровая трансформация, ESG, риск-менеджмент, устойчивое развитие, корпоративная устойчивость.

Глобальная трансформация экономических систем в условиях усиления макроэкономической турбулентности сопровождается значительными изменениями в механизмах функционирования корпоративного сектора. Финансовые кризисы, геополитические риски, санкционное давление и ускоренная цифровизация формируют новые вызовы для корпоративного управления.

Усиление конкуренции, нестабильность финансовых рынков, рост операционных издержек и повышение требований со стороны инвесторов и регуляторов обусловливают необходимость совершенствования управленческих моделей. В этих условиях корпоративное управление приобретает стратегическое значение, выступая инструментом обеспечения устойчивости и долгосрочного развития компаний.

Особую роль играет способность корпоративных структур адаптироваться к быстро меняющейся внешней среде, что требует внедрения гибких механизмов управления, цифровых технологий и системного подхода к принятию решений.

Несмотря на развитие теоретических и практических аспектов корпоративного управления, его функционирование в условиях экономической нестабильности сопровождается рядом системных проблем, что обусловливает актуальность настоящего исследования.

Современные подходы к анализу корпоративного управления базируются на концепциях институциональной экономики, теории агентских отношений, экономики знаний и устойчивого развития. В рамках данных подходов корпоративное управление рассматривается как система координации интересов различных стейкхолдеров в условиях ограниченных ресурсов и неопределенности.

Методологическую основу исследования составляют:
• системный подход, позволяющий рассматривать корпорацию как сложную социально-экономическую систему;
• институциональный анализ, направленный на выявление ограничений и барьеров эффективного управления;
• сравнительный анализ традиционных и современных моделей корпоративного управления;
• элементы экономико-статистического анализа и экспертной оценки.

Использование указанных методов обеспечивает комплексность исследования и достоверность полученных результатов.

Результаты исследования. Трансформация корпоративного управления в условиях нестабильности. Современные условия экономической нестабильности способствуют формированию новой модели корпоративного управления, ориентированной на гибкость, устойчивость и цифровизацию. Данная модель характеризуется усилением роли стратегического планирования, развитием систем управления рисками и интеграцией цифровых технологий.

Ключевыми направлениями трансформации являются:

– усиление механизмов риск-менеджмента и внутреннего контроля; повышение роли совета директоров и независимых директоров;
– развитие цифровых инструментов управления и аналитики данных;
– интеграция ESG-принципов в корпоративную стратегию;

– повышение прозрачности и качества раскрытия информации.

Современные компании активно внедряют цифровые решения, включая аналитические платформы, системы управления бизнес-процессами и технологии искусственного интеллекта, что позволяет повысить точность управленческих решений и оперативность реагирования на внешние изменения.

Развитие риск-менеджмента становится ключевым элементом корпоративного управления. Компании формируют комплексные системы идентификации, оценки и минимизации рисков, что способствует снижению негативного влияния внешних шоков.

Особое значение приобретает ESG-повестка, ориентированная на обеспечение устойчивого развития, повышение социальной ответственности бизнеса и снижение экологических рисков.

Результаты исследования свидетельствуют о наличии значительных положительных эффектов от совершенствования корпоративного управления:

– повышение устойчивости компаний к кризисным явлениям;
– улучшение инвестиционной привлекательности;
– снижение операционных и стратегических рисков;
– рост эффективности управленческих решений;
– укрепление доверия со стороны стейкхолдеров.

Таким образом, корпоративное управление становится важнейшим фактором формирования конкурентных преимуществ компаний в условиях нестабильной экономики. Вместе с тем сохраняется ряд существенных ограничений. Недостаточный уровень развития институциональной среды, несовершенство нормативно-правовой базы, а также высокая степень неопределенности внешней среды ограничивают эффективность управленческих решений. Дополнительными факторами риска являются низкий уровень прозрачности в ряде компаний, конфликт интересов между собственниками и менеджментом, а также недостаточная цифровая зрелость корпоративных структур.

Обсуждение. Анализ результатов исследования позволяет сделать вывод о том, что корпоративное управление в современных условиях трансформируется в системообразующий элемент устойчивого развития бизнеса. Оно выходит за рамки традиционных функций контроля и становится инструментом стратегического управления и адаптации. Эффективность корпоративного управления во многом определяется уровнем развития институциональной среды, качеством человеческого капитала и степенью внедрения цифровых технологий. В этой связи особую значимость приобретает разработка комплексных стратегий управления, учитывающих как экономические, так и социальные аспекты.

Заключение. Современное состояние корпоративного управления в условиях экономической нестабильности характеризуется глубокой трансформацией его функций и инструментов. Оно становится ключевым фактором обеспечения устойчивости и конкурентоспособности компаний.

Развитие корпоративного управления требует интеграции цифровых технологий, совершенствования механизмов риск-менеджмента и внедрения принципов устойчивого развития. В то же время данный процесс сопровождается значительными рисками, требующими системного подхода к их управлению.

Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка интегральных моделей оценки эффективности корпоративного управления, а также формирование методических подходов к управлению рисками в условиях высокой неопределенности.

Литература:
1. OECD Principles of Corporate Governance. – Paris: OECD, 2015.
2. Bob Tricker Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices. – Oxford: Oxford University Press, 2019.
3. Christine Mallin Corporate Governance. – Oxford: Oxford University Press, 2022.
4. KPMG. Corporate Governance Insights. – 2024.
5. McKinsey & Company. Risk and Resilience in Corporate Governance. – 2023.
6. Л.С. Бляхман Корпоративное управление: теория и практика. – СПб.: Изд-во СПбГУ, 2018.
7. Р.И. Капелюшников Институциональная экономика. – М.: Изд. дом ВШЭ, 2019.

УДК 005.35:502.131.1

ҚАЗІРГІ ҰЙЫМДАРДА ТҰРАҚТЫ ДАМУДЫ БАСҚАРУ: БИЗНЕС, МЕМЛЕКЕТ ЖӘНЕ ҚОҒАМ ӨЗАРА ІС-ҚИМЫЛЫ

Мунал-Бердиева Д.Н.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті
Ақтау, Қазақстан
e-mail: munalberdievadilnaz@gmail.com

Андатпа. Мақалада тұрақты дамуды басқарудың заманауи тәсілдері жан-жақты қарастырылады. Бизнес, мемлекет және қоғам арасындағы өзара іс-қимылдың маңызы, ESG қағидаттарының рөлі, әлеуметтік жауапты менеджмент және өңірлік даму мәселелері талданады. Сонымен қатар, тұрақты даму мақсаттарына қол жеткізудегі негізгі бағыттар мен олардың тиімді жүзеге асу жолдары сипатталады.

Түйінді сөздер: тұрақты даму, ESG, менеджмент, әлеуметтік жауапкершілік, мемлекеттік басқару, өңірлік даму.

Қазіргі таңда тұрақты даму мәселесі жаһандық деңгейде ерекше маңызға ие болып отыр. Әлемдік экономикадағы өзгерістер, экологиялық мәселелердің ушығуы және әлеуметтік теңсіздік тұрақты дамудың өзектілігін арттыруда. Осыған байланысты ұйымдар тек экономикалық тиімділікке ғана емес, сонымен қатар экологиялық қауіпсіздік пен әлеуметтік әділеттілікке де назар аударуы қажет. Тұрақты даму – бұл қазіргі ұрпақтың қажеттіліктерін қанағаттандыра отырып, болашақ ұрпақтың мүмкіндіктеріне зиян келтірмейтін даму үлгісі. Бұл тұжырымдама үш негізгі бағытты қамтиды: экономикалық даму, әлеуметтік тұрақтылық және қоршаған ортаны қорғау. Осы үш бағыттың үйлесімділігі ұйымдардың ұзақ мерзімді табысты жұмыс істеуінің негізі болып табылады. Қазіргі ұйымдарда тұрақты дамуды басқару стратегиялық деңгейде жүзеге асырылады. Яғни, компаниялар өздерінің даму жоспарларына экологиялық және әлеуметтік факторларды енгізеді. Бұл өз кезегінде тәуекелдерді азайтып, компанияның беделін арттырады. Сонымен қатар, тұрақты даму қағидаттарын сақтау ұйымның бәсекеге қабілеттілігін күшейтеді.

ESG (Environmental, Social, Governance) қағидаттары қазіргі таңда ұйымдардың тұрақты дамуын бағалаудың маңызды құралына айналды. Экологиялық (E) аспект ұйымдардың қоршаған ортаға әсерін азайтуға бағытталған. Әлеуметтік (S) аспект қызметкерлердің құқықтарын қорғау, қоғаммен байланыс орнату сияқты мәселелерді

қамтиды. Басқару (G) аспекті ұйым ішіндегі тиімді басқару жүйесін қамтамасыз етуге бағытталған.

Бизнес құрылымдары тұрақты дамудың негізгі қозғаушы күштерінің бірі болып табылады. Олар өндіріс процесінде экологиялық таза технологияларды енгізу, энергияны үнемдеу, қалдықтарды азайту сияқты шараларды жүзеге асырады. Сонымен қатар, әлеуметтік жобаларды қолдау арқылы қоғамның дамуына үлес қосады. Корпоративтік әлеуметтік жауапкершілік компаниялардың қоғам алдындағы міндетін көрсетеді және олардың имиджін қалыптастырады. Мемлекет тұрақты дамуды қамтамасыз етуде маңызды рөл атқарады. Ол заңнамалық базаны қалыптастырып, ұйымдардың қызметін реттейді. Сонымен қатар, мемлекеттік бағдарламалар мен стратегиялар арқылы тұрақты даму бағыттарын айқындайды. Инновацияларды қолдау, экологиялық саясатты дамыту және әлеуметтік бағдарламаларды жүзеге асыру – мемлекеттің негізгі міндеттерінің бірі.

Қоғам тұрақты дамудың маңызды қатысушысы болып табылады. Азаматтардың экологиялық мәдениеті мен әлеуметтік жауапкершілігі тұрақты дамудың тиімді жүзеге асуына әсер етеді. Қоғам белсенділігі артқан сайын ұйымдар мен мемлекет те өз қызметінде жауапкершілікті арттыруға мәжбүр болады. Сондықтан қоғамның саналы көзқарасы тұрақты дамудың негізі болып табылады.

Өңірлік даму тұрақты дамудың ажырамас бөлігі болып табылады. Әрбір аймақтың экономикалық, әлеуметтік және табиғи ерекшеліктерін ескере отырып, тиімді даму стратегияларын әзірлеу қажет. Бұл өңірлер арасындағы теңсіздікті азайтуға, инфрақұрылымды дамытуға және халықтың өмір сүру сапасын арттыруға мүмкіндік береді.

Сонымен қатар, цифрландыру процесі де тұрақты дамуға айтарлықтай әсер етуде. Заманауи технологияларды қолдану ресурстарды тиімді пайдалануға, өндіріс шығындарын азайтуға және басқару жүйесін жетілдіруге мүмкіндік береді. Бұл ұйымдардың тұрақты дамуына оң әсер етеді.

Қорытындылай келе, тұрақты дамуды басқару – қазіргі заманғы басқару жүйесінің маңызды бағыты болып табылады. Ол экономикалық өсімді қамтамасыз етумен қатар, әлеуметтік әділеттілік пен экологиялық қауіпсіздікті сақтауға бағытталған. Бизнес, мемлекет және қоғам арасындағы үйлесімді өзара іс-қимыл тұрақты дамудың басты шарты болып табылады.

ESG қағидаттарын енгізу ұйымдардың ұзақ мерзімді тұрақтылығын қамтамасыз етіп, олардың жауапкершілігін арттырады. Сонымен қатар, тиімді мемлекеттік саясат пен қоғамның белсенді қатысуы тұрақты дамудың табысты жүзеге асуына ықпал етеді.

Қазіргі жағдайда тұрақты даму принциптерін басқару жүйесіне енгізу – болашақ ұрпақ үшін қауіпсіз әрі қолайлы орта қалыптастырудың негізгі кепілі болып табылады.

Әдебиеттер:

1. Елкин С.Е. Тұрақты даму негіздері. – Алматы: Экономика, 2020.
2. Porter M.E., Kramer M.R. Creating Shared Value // Harvard Business Review. – 2011.
3. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. – New York, 2015.
4. Carroll A.B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct // Business & Society. – 1999.
5. Қазақстан Республикасының Президенті. Қазақстан–2050 стратегиясы. – Астана, 2012.
6. OECD. Sustainable Development Goals and Public Governance. – Paris, 2018.
7. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Cambridge University Press, 2010.

ӘОЖ: 620.9:338.2:502.131.1

ЖАСЫЛ ЭКОНОМИКА ЖАҒДАЙЫНДА ҚАЗАҚСТАННЫҢ ЭНЕРГЕТИКАЛЫҚ СТРАТЕГИЯСЫ ЖӘНЕ ОНЫҢ ТҰРАҚТЫ ДАМУЫН БАСҚАРУ

Кирбасова Л.Г., «Мемлекеттік және жергілікті басқару» ББББ докторанты
Ғылыми жетекшісі – э.ғ.д., профессор, Турекулова Д.М.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті
Ақтау, Қазақстан
e-mail: amlm13@mail.ru

Аңдатпа. Мақалада жасыл экономикаға көшу жағдайында Қазақстанның энергетикалық стратегиясының трансформациясы қарастырылады. Жаңартылатын энергия көздерін дамыту, көміртегі шығарындыларын азайту және тұрақты даму қағидаларын енгізу мәселелері талданады. Сонымен қатар, мемлекеттік саясаттың, инвестициялық үрдістердің және халықаралық ынтымақтастықтың рөлі қарастырылып, энергия секторын басқарудың жаңа тәсілдері негізделеді. Зерттеу нәтижесінде Қазақстан үшін экологиялық және экономикалық тиімді басқару модельдерін енгізудің маңыздылығы анықталды.

Түйін сөздер: асыл экономика, энергетикалық стратегия, тұрақты даму, жаңартылатын энергия, ESG, басқару.

Қазіргі кезеңде әлемдік энергетикалық жүйе құрылымдық өзгерістерге ұшырап, көмірсутек ресурстарына негізделген дәстүрлі модель біртіндеп жаңартылатын энергия көздеріне бағытталған жаңа даму траекториясымен алмастырылуда. Бұл үдеріс тек технологиялық жаңару емес, сонымен қатар халықаралық қатынастар жүйесінің қайта құрылуына алып келетін геосаяси трансформация ретінде көрінеді. Энергетикалық ресурстарды бақылау мен оларды пайдалану тәсілдері өзгерген сайын мемлекеттердің экономикалық және саяси ықпалының сипаты да өзгереді. Осы тұрғыда энергетикалық өтпелі кезең жаңа тәуелділіктер мен жаңа мүмкіндіктер қалыптастыратын күрделі құбылыс болып табылады [1].

Қазақстан бұл өзгерістердің маңызды қатысушысы ретінде ерекше орын алады. Табиғи ресурстарға бай мемлекет ретінде оның экономикасы ұзақ уақыт бойы мұнай, газ және көмір өндірісіне негізделіп келді. Дегенмен, қазіргі таңда ел алдында экономиканы әртараптандыру және экологиялық тұрақтылықты қамтамасыз ету міндеттері тұр. Осы мақсатта Қазақстан 2060 жылға қарай көміртекті бейтараптыққа қол жеткізу жөнінде стратегиялық міндет қойды. Бұл міндет жаңартылатын энергия көздерін дамыту мен энергия тиімділігін арттыруды талап етеді.

Соған қарамастан, Қазақстанның энергетикалық жүйесінде көмірсутек ресурстарының үлесі әлі де жоғары деңгейде сақталып отыр. Электр энергиясының басым бөлігі көмір станцияларында өндіріледі, бұл экологиялық тұрғыдан тиімсіз және халықаралық климаттық міндеттемелерге сәйкес келмейді. Сонымен бірге соңғы жылдары жаңартылатын энергия көздерінің үлесі біртіндеп артып, энергетикалық баланстағы орны күшейіп келеді. Бұл өзгерістер мемлекет саясатының бағыттылығын көрсетеді.

Қазақстанның табиғи-географиялық ерекшеліктері жаңартылатын энергия көздерін дамытуға қолайлы жағдай жасайды. Ел аумағында күн радиациясының жоғары деңгейі байқалады, ал жел энергетикасы үшін қолайлы аймақтар жеткілікті. Бұл факторлар халықаралық инвесторлар үшін тартымды орта қалыптастырады және энергетикалық секторды жаңғыртуға мүмкіндік береді. Жаңартылатын энергия көздерін дамыту

Қазақстанның энергетикалық саясатының негізгі бағыттарының бірі болып табылады. Күн және жел энергетикасы елдің табиғи әлеуетіне сәйкес тиімді дамуы мүмкін салалар ретінде қарастырылады. Соңғы жылдары бұл бағытта нақты жобалар іске асырылып, олардың саны артып келеді.

Мемлекеттік қолдау шаралары жаңартылатын энергия секторын дамытуда маңызды рөл атқарады. Тарифтік саясат, инвестициялық жеңілдіктер және халықаралық қаржы ұйымдарымен ынтымақтастық бұл процесті жеделдетуде. Сонымен қатар, цифрлық технологияларды енгізу энергия тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді.

Цифрлық трансформация энергетикалық секторды басқарудың жаңа деңгейін қалыптастырады. Ақылды жүйелер энергия тұтынуды бақылауға және оңтайландыруға мүмкіндік береді. Бұл өз кезегінде шығындарды азайтып, жүйенің тиімділігін арттырады. Қазақстанның энергетикалық стратегиясында ESG қағидалары маңызды орын алады. Экологиялық жауапкершілік, әлеуметтік тұрақтылық және тиімді басқару компаниялардың қызметінде негізгі бағыттарға айналуда. Инвестициялық саясат жасыл экономикаға көшу процесінде ерекше маңызға ие. Жаңартылатын энергия көздерін дамыту үшін ірі қаржылық ресурстар қажет. Қазақстан шетелдік инвесторлар үшін қолайлы жағдай жасауға ұмтылуда. Халықаралық ынтымақтастық энергетикалық сектордың дамуына ықпал етеді. Қазақстан түрлі елдермен бірлесіп жобаларды жүзеге асыру арқылы жаңа технологияларды енгізуде. Жасыл экономикаға көшу барысында бірқатар қиындықтар туындайды. Олардың қатарында жоғары инвестициялық шығындар, технологиялық тәуелділік және кадр тапшылығы бар [2].

Қазақстанның энергетикалық саясаты тек ішкі факторлармен ғана емес, сонымен қатар сыртқы геосаяси ықпалдармен де анықталады. Ел екі ірі халықаралық бастаманың ықпалында қалып отыр. Бір жағынан, Еуропалық Одақтың климаттық саясаты экологиялық стандарттарды күшейту арқылы Қазақстанның энергетикалық бағытына әсер етуде. Екінші жағынан, Қытайдың инфрақұрылымдық жобалары елдің энергетикалық секторына айтарлықтай инвестициялар тартуда. Еуропалық бағыт Қазақстан үшін технологиялық жаңару мен сапалы институционалдық өзгерістерге жол ашады. Еуропалық қаржы институттары мен бағдарламалары жаңартылатын энергия жобаларын қаржыландыруға, сондай-ақ басқару жүйесін жетілдіруге ықпал етеді. Сонымен қатар Еуропалық Одақтың көміртек реттеу саясаты экспортқа бағытталған экономикалар үшін маңызды факторға айналып отыр.

Қытайдың қатысуы, өз кезегінде, инфрақұрылымды жылдам дамытуға мүмкіндік береді. Қытайлық инвестициялар көбінесе ірі энергетикалық және өнеркәсіптік жобаларға бағытталған. Бұл жобалар экономикалық өсімді қамтамасыз еткенімен, кей жағдайда экологиялық стандарттардың жеткіліксіздігі және технологиялық тәуелділік тәуекелдерін туындатады [3].

Қазақстан осы екі бағытты үйлестіре отырып, көпвекторлы энергетикалық саясат жүргізуде. Бұл саясаттың мәні – әртүрлі серіктестермен теңгерімді ынтымақтастық орнату арқылы ұлттық мүдделерді қорғау. Мұндай тәсіл инвестиция көздерін әртараптандыруға және технологиялық тәуелділікті азайтуға мүмкіндік береді. Сонымен қатар бұл саясат халықаралық аренада елдің маневр жасау қабілетін арттырады.

Сонымен бірге Қазақстанның энергетикалық трансформациясы бірқатар ішкі қиындықтармен бетпе-бет келуде. Ең алдымен, энергетикалық инфрақұрылымның тозуы маңызды мәселе болып табылады. Электр желілерінің ескіруі жаңартылатын энергия көздерін тиімді интеграциялауға кедергі келтіреді. Бұл жағдай қосымша инвестициялар мен техникалық жаңғыртуды талап етеді. Тағы бір маңызды мәселе - институционалдық тұрақсыздық. Энергетикалық саясаттағы өзгерістердің жиілігі инвесторлар үшін белгісіздік тудырады және ұзақ мерзімді жобаларды жүзеге асыруды қиындатады. Сонымен қатар

қаржыландырудың жеткіліксіздігі мен ішкі нарықтың шектеулілігі де маңызды фактор болып табылады.

Кадрлық әлеуеттің жеткіліксіздігі де энергетикалық сектордың дамуына әсер етеді. Жаңартылатын энергия саласында жоғары білікті мамандардың тапшылығы байқалады. Бұл жағдай технологиялық дамуды баяулатып, инновациялық жобалардың жүзеге асуын қиындатады. Соған қарамастан, Қазақстан үшін маңызды мүмкіндіктер де бар. Халықаралық инвестициялар көлемінің өсуі, технологиялық трансфер және аймақтық ынтымақтастық энергетикалық сектордың дамуына серпін береді. Орталық Азия елдері арасындағы энергетикалық байланыстарды күшейту электр энергиясын тиімді бөлуге және экспорттық әлеуетті арттыруға мүмкіндік береді.

Алайда геосаяси тәуекелдер де сақталып отыр. Бір серіктеске тәуелділіктің артуы стратегиялық дербестікке қауіп төндіруі мүмкін. Сонымен қатар әртүрлі стандарттар мен талаптардың болуы ұлттық саясаттың үйлесімділігін қиындатады. Бұл жағдайларда теңгерімді және икемді саясат жүргізу ерекше маңызға ие. Қазақстанның тәжірибесі көрсеткендей, энергетикалық өтпелі кезең тек технологиялық жаңару ғана емес, сонымен қатар тиімді басқару мен стратегиялық жоспарлауды талап ететін күрделі процесс болып табылады. Елдің табысты дамуы ішкі реформалардың сапасына, институционалдық тұрақтылыққа және сыртқы серіктестіктерді тиімді пайдалануға байланысты. Жалпы алғанда, Қазақстанның жасыл энергетикаға көшуі ұзақ мерзімді перспективада экономикалық тұрақтылықты қамтамасыз етуге, экологиялық жағдайды жақсартуға және халықаралық бәсекеге қабілеттілікті арттыруға бағытталған. Бұл үдеріс күрделі болғанымен, дұрыс басқару жағдайында ел үшін жаңа мүмкіндіктер ашады. Қазақстанның жасыл экономикаға көшуі аясында энергетикалық секторды басқарудың институционалдық негіздерін жетілдіру ерекше маңызға ие.

Қазіргі таңда басқару жүйесінде стратегиялық жоспарлау мен нәтижеге бағытталған басқару тәсілдері кеңінен енгізілуде. Бұл өз кезегінде мемлекеттік органдардың тиімділігін арттыруға және энергетикалық саясаттың үйлесімді жүзеге асуына мүмкіндік береді. Энергетикалық секторды басқарудағы негізгі міндеттердің бірі – түрлі деңгейдегі мемлекеттік құрылымдар арасындағы үйлестіруді күшейту болып табылады [4].

Энергетикалық саясатты жүзеге асыруда өңірлік басқару деңгейінің рөлі де артып келеді. Қазақстанның әрбір өңірі табиғи ресурстар мен климаттық жағдайларға байланысты өзіндік энергетикалық әлеуетке ие. Мысалы, оңтүстік өңірлерде күн энергетикасын дамытуға қолайлы жағдайлар болса, солтүстік және батыс аймақтарда жел энергетикасының мүмкіндіктері жоғары. Осыған байланысты өңірлік энергетикалық бағдарламаларды әзірлеу және іске асыру ұлттық стратегияның тиімділігін арттыруға ықпал етеді.

Сонымен қатар, энергия тиімділігін арттыру мәселесі де ерекше назар аударуды талап етеді. Энергияны үнемдеу технологияларын енгізу өндірістік шығындарды азайтып қана қоймай, қоршаған ортаға түсетін жүктемені де төмендетеді. Қазақстанда энергия тиімділігін арттыру бағытында бірқатар заңнамалық және институционалдық шаралар қабылданғанымен, олардың толыққанды іске асырылуы әлі де жетілдіруді қажет етеді. Бұл бағытта халықаралық тәжірибені қолдану маңызды рөл атқарады.

Жаңартылатын энергия көздерін дамытуда инновациялық технологияларды енгізу де шешуші факторлардың бірі болып табылады. Ақылды желілер (smart grid), энергия сақтау жүйелері және цифрлық платформалар энергетикалық жүйенің тұрақтылығын қамтамасыз етеді. Мұндай технологиялар энергия өндіру мен тұтыну арасындағы теңгерімді сақтауға мүмкіндік береді және жүйенің икемділігін арттырады. Қазақстан үшін бұл технологияларды енгізу ұзақ мерзімді перспективада стратегиялық маңызға ие [5].

Энергетикалық сектордағы инвестициялық тартымдылықты арттыру үшін құқықтық және институционалдық ортаны жетілдіру қажет. Инвесторлар үшін ашықтық, тұрақтылық және болжамдылық негізгі факторлар болып табылады. Осы тұрғыда мемлекеттік саясаттың тұрақтылығы мен заңнамалық базаның сапасы ерекше маңызға ие. Сонымен қатар мемлекеттік-жекешелік әріптестік механизмдерін дамыту энергетикалық жобаларды қаржыландырудың тиімді құралдарының бірі ретінде қарастырылады. Қазақстанның жасыл энергетикаға көшуі әлеуметтік аспектілерді де қамтиды. Энергетикалық трансформация халықтың өмір сүру сапасына тікелей әсер етеді. Жаңа жұмыс орындарын құру, экологиялық жағдайды жақсарту және энергияға қолжетімділікті арттыру – бұл үдерістің негізгі әлеуметтік нәтижелері болып табылады.

Алайда, дәстүрлі энергетика саласында жұмыс істейтін қызметкерлерді қайта даярлау мәселесі де өзекті болып отыр. Бұл бағытта мемлекет тарапынан арнайы бағдарламаларды іске асыру қажет. Сондай-ақ, ESG қағидаларын енгізу корпоративтік басқару сапасын арттыруға ықпал етеді. Энергетикалық компаниялар экологиялық және әлеуметтік жауапкершілікті өз қызметінің негізгі элементі ретінде қарастыра бастады. Бұл халықаралық инвесторлар үшін маңызды көрсеткіштердің бірі болып табылады және елдің инвестициялық тартымдылығын арттыруға әсер етеді. Цифрлық технологиялардың дамуы энергетикалық секторда деректерге негізделген басқару шешімдерін қабылдауға мүмкіндік береді. Big Data, жасанды интеллект және IoT технологиялары энергия жүйесінің тиімділігін арттыруға ықпал етеді. Бұл технологиялар энергия тұтыну құрылымын талдауға, болжам жасауға және тәуекелдерді басқаруға мүмкіндік береді.

Қорытындылай келе, Қазақстанның энергетикалық стратегиясы жасыл экономика қағидаларына негізделген кешенді трансформацияны талап етеді. Бұл процесс тек технологиялық өзгерістермен шектелмей, институционалдық, экономикалық және әлеуметтік реформаларды қамтиды. Энергетикалық секторды тиімді басқару елдің тұрақты дамуының негізгі факторы болып табылады. Қазақстан үшін басты міндет – ішкі ресурстарды тиімді пайдалану мен халықаралық тәжірибені үйлестіре отырып, бәсекеге қабілетті және экологиялық қауіпсіз энергетикалық жүйені қалыптастыру.

Әдебиеттер:

1. Қазақстан Республикасының Үкіметі. «Жасыл экономикаға көшу тұжырымдамасы»: мемлекеттік бағдарлама. – Астана, 2013.

2. Қазақстан Республикасы Энергетика министрлігі. Қазақстан Республикасының энергетика саласын дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасы: бағдарлама. – Астана, 2022.

3. Медкимендихан М. Қазақстанның энергетикалық секторына инвестициялар және олардың тиімділігі: оқу құралы. – Алматы, 2021.

4. Турекулова Д.М. Мемлекеттік басқару жүйесіндегі тұрақты даму стратегиялары: оқу құралы. – Алматы, 2019.

5. Смагулова А.К. Энергетикалық саясат және тұрақты даму: оқу құралы. – Нұр-Сұлтан, 2020.

ӘОЖ: 005.1:005.7:330.34(574)

OPPORTUNITIES FOR DEVELOPING AN INTEGRATED MANAGEMENT MODEL IN KAZAKHSTAN FROM AN ECOSYSTEM PERSPECTIVE

Bakytzhanova M. B.

Sh. Yessenov Caspian State University of technology and engineering
Aktau, Kazakhstan
mira.bakytzhanova@yu.edu.kz

Abstract. The article analyzes the opportunities for developing an integrated management model in Kazakhstan based on an ecosystem approach within the process of modernizing public and local governance. In recent years, significant steps have been taken in the country to reform political institutions at the local level. In particular, in accordance with the Constitutional Law of May 25, 2021, the introduction of a mechanism for direct election of akims marked a new stage in the decentralization of public administration. Previously, the position of akim could be attained only through appointment by a higher authority, whereas now democratic procedures such as nomination by political parties, self-nomination, and nomination by higher-level akims have been introduced. These changes are consistent with the objectives set out in President K.-J.K. Tokayev's Address *"Kazakhstan in a New Reality: A Time for Action"* regarding the development of the local self-government system.

The expansion of local self-government institutions ensures direct participation of citizens in decision-making in rural districts, settlements, villages, and towns of district significance, thereby forming an ecosystem of interaction between the government and society. In such an ecosystem, alongside the professional competencies of akims, their managerial, communication, and cross-level (horizontal and vertical) interaction skills become particularly important. The first experience of direct elections held in July 2021 became an important stage in forming a new social model of local governance and further increased the relevance of research in this field.

The article identifies the needs for training akims of rural districts, settlements, villages, and towns of district significance and offers recommendations for developing an integrated management model from an ecosystem perspective. The research results can help improve the effectiveness of local governance, enhance the quality of managerial decision-making, and build a management ecosystem that ensures coherent interaction across all levels of the public administration system.

Keywords: ecosystem approach, integrated management model, public administration, local self-government, governance reform, management ecosystem.

At the present stage, increasing the efficiency of the public and local governance system in Kazakhstan, including the formation and development of an integrated management model, has become particularly relevant [1]. The acceleration of global urbanization processes, the expanding socio-economic role of cities, and new requirements for managing the living environment necessitate an ecosystem-based approach to governance [2]. The rapid pace of urbanization not only increases the complexity of managing urban structures but also calls for a reassessment of traditional public administration models. At the beginning of the 20th century, only 14% of the world's population lived in cities, whereas today this figure exceeds 55%, and it is projected to reach 85% by 2050. Urbanization is also clearly evident in Kazakhstan, where 57% of the population now resides in urban areas.

In his Address *"Constructive Public Dialogue – the Basis of Stability and Prosperity of Kazakhstan,"* President Kassym-Jomart Tokayev emphasized the need to develop new urban governance approaches based on the "smart city" concept. Within the framework of the "Digital Kazakhstan" program, the introduction of "Smart City" systems in Nur-Sultan, Almaty, Shymkent, Karaganda, and Aktobe was planned, with the goal of improving key indicators such as comfort, safety, efficiency, and environmental sustainability. This highlights the need for urban management to transition toward information and communication technologies, data-driven decision-making, and new governance mechanisms that expand citizen participation [3].

The acceleration of urbanization and changes in the urban lifestyle increase the need for an integrated, multi-level, and interconnected management model. Under the conditions of the Fourth Industrial Revolution, the increasing complexity of urban infrastructure, shifts in resident needs, and the growing importance of environmental and social factors require the adoption of an ecosystem approach in public administration. The ecosystem approach is a comprehensive model that takes into account interconnections among governance actors, resource flows, information exchange, and coordinated actions of all participants. Such an approach not only ensures the sustainable development of urban spaces but also facilitates effective integration between public and local governance levels [4].

The historical experience of urban planning and management — including the works of thinkers such as T. More, T. Campanella, J.-J. Rousseau, R. Owen, and Ch. Fourier — demonstrates the impact of urbanization on human development and the importance of new ideas in organizing societal life [4]. Today, cities have also become key centers of socio-economic growth, culture, and innovation. For Kazakhstan, taking this experience into account and forming an integrated model based on modern ecosystem and digital governance principles is a necessity of the time. Thus, this article examines the key opportunities for developing an integrated management model in Kazakhstan from an ecosystem perspective, its scientific and theoretical foundations, and new directions in public administration in the era of urbanization [5].

In analyzing the development of an integrated management model in Kazakhstan from an ecosystem standpoint, the scientific understanding of the "smart city" phenomenon and urban processes plays an important role. Although there is extensive research on smart city issues in modern economic literature, approaches that consider the city as an integrated system and comprehensively study its internal and external connections are still insufficiently developed. This indicates theoretical and methodological gaps in the formation of an ecosystem management model in Kazakhstan [6].

Managing a "smart city" is not merely about introducing digital technologies; it requires viewing the city as a holistic organism — a multi-level, self-regulating, complex socio-economic ecosystem. Therefore, new governance principles, modern management technologies, integrated planning methodologies, and approaches to coordinating urban processes are needed. While foreign studies often focus on urban planning, urban management, and the implementation of Smart City systems, most of them interpret these issues primarily through the expansion of informatization processes.

In international scientific literature, the works of scholars such as P. Merlin, R. Murphy, J. God Garnier, J. Chabot, and Arthur O'Sullivan hold a special place in the development of theoretical foundations for urban management. These authors focused on the idea of creating an ideal model of the city and on expanding its role and functions in society. The "integral city" concept proposed by Canadian researcher Marilyn Hamilton is one of the relevant directions in ecosystem-based governance. She likens the city to a beehive, emphasizing the individual role of each resident in urban life and viewing the four main societal actors (the population, civil society, business, and the administration) as a unified social system. This idea fully aligns with the fundamental principles of the integrated management model [7].

Russian scholars (V.Z. Chernyak, I.V. Dovidenko, N.V. Ivanova and others) have expanded the theoretical basis of the integrated approach through their studies on urban development, urban processes, strategies, and management models. Kazakhstani researchers such as U.M. Iskakov, N.K. Nurlanova, I.N. Ilyina, K.A. Zhakhenova, and others have contributed to the formation of the national scientific school by examining the national characteristics of urbanization and the patterns of urban planning development. However, topics such as the interconnection of city ecosystem

elements, the integration of public and local governance levels, and the influence of digital technologies on ecosystem-based management still require in-depth study.

From this perspective, developing an integrated management model in Kazakhstan based on the ecosystem approach represents a new direction for enhancing the effectiveness of modern urban governance. This model strengthens interaction among residents, businesses, public organizations, government structures, and technological infrastructure, enabling the formation of a new paradigm for sustainable urban development.

Main Section

In the context of modern urbanization, urban management can no longer be limited to administrative and organizational processes; instead, it must be viewed as a multi-level and interconnected socio-economic system. The ecosystem approach considers this complex urban system as a living organism and emphasizes the interdependence of all its elements. The urban ecosystem generally consists of five key components: the population, infrastructure, business structures, the environment, and public administration institutions.

Each of these elements plays a specific role in ensuring the sustainable development of the city. For example, residents are the main actors shaping the city's social dynamics; infrastructure represents the material foundation that ensures economic activity and quality of life; business is the driving force behind innovation and economic growth; the environment is a crucial factor in maintaining ecological balance; and public administration institutions regulate the coordinated interaction among all these components.

The advantage of the ecosystem model lies in its perspective of viewing the city not as a system divided into isolated sectors but as a holistic, interacting dynamic structure. This approach is essential for forming an integrated management model, because decisions affect not just one sector, but all elements simultaneously. The application of the ecosystem approach in urban management is based on a set of theoretical and methodological principles (Table 1):

Table 1 – Theoretical and Methodological Principles

№	Principle	Description
1	Interdependence	Any change in the urban system affects other components. For example, improving transport infrastructure influences business activity, while environmental degradation affects public health and social stability.
2	Sustainability	The main goal is to maintain economic, social, and ecological balance in the city. This includes resource conservation, implementation of green technologies, and promotion of social equity.
3	Feedback Loops	Involves monitoring and adjusting management decisions based on their outcomes. This principle is evident in "smart city" technologies, where data collected via sensors and digital platforms enables rapid response and adaptation.
4	Data-Driven Decisions	Based on Big Data, IoT, and GIS technologies for analyzing and forecasting urban processes. Data transparency and accessibility enhance the efficiency of integrated governance.

These principles make it possible to view local and central public administration in Kazakhstan as a unified system and to strengthen their functional interconnections. The "integral city" concept introduced by Marilyn Hamilton describes the city as a living system that develops through the harmonious interaction of four key social blocks (Table 2). These are:

Table 2– Theoretical and Methodological Principles

№	Social Block	Description
1	Residents	The subjective level that shapes the primary life needs in the city.
2	Civil Society	Comprises public organizations, initiative groups, volunteer institutions, and ensures the functioning of the public oversight system.
3	Business	Acts as a driver of economic growth and innovation, contributing to the efficient use of urban resources.
4	City Administration	Functions as a regulatory, coordinating, and strategic guiding institution.

Hamilton's model describes the city not only as a socio-economic entity but also as a complex system capable of self-organization and improvement through interaction. The balanced, cooperative interconnection of these four blocks forms the foundation of the integrated management model. In the context of Kazakhstan, applying this model is especially important. This is due to decentralization processes, the experience of direct elections of akims, Smart City projects, and the pace of urbanization, all of which require a new governance architecture. Therefore, by combining the ecosystem approach with the integral model, there is an opportunity for comprehensive modernization of the urban governance system.

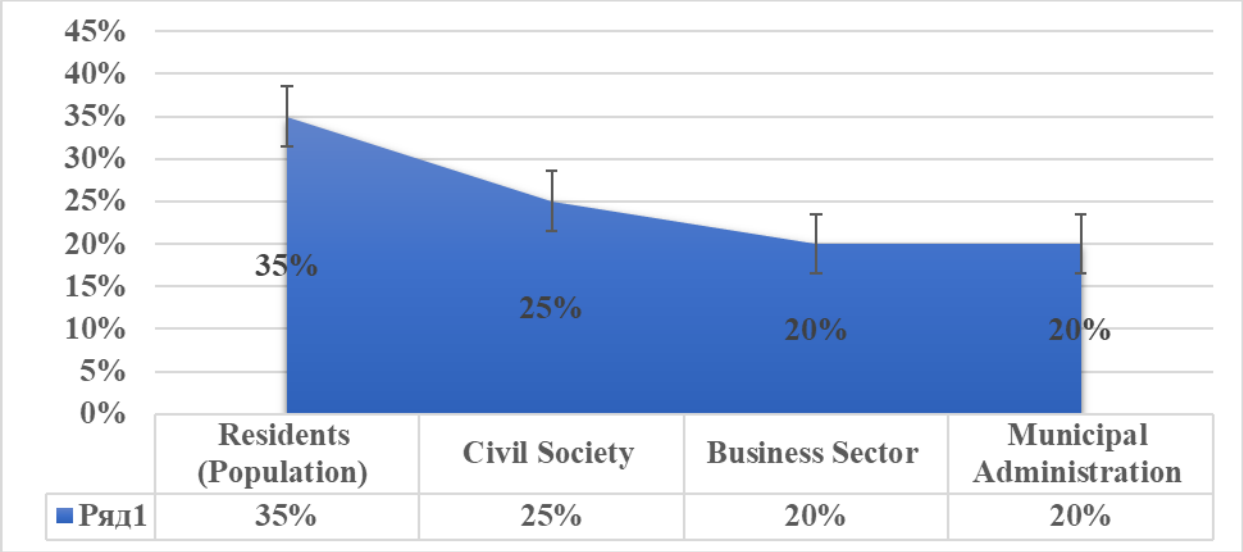


Figure 1 – "Integral City" Model

Hamilton's model views the city not only as a socio-economic space but as a complex urban ecosystem that develops through interconnection and collective action. The four key blocks — the population, civil society, the business sector, and the municipal administration — continuously interact as ecosystem elements that ensure the city's vitality and form the foundation of the integrated management model.

In the context of Kazakhstan, developing this model from an ecosystem perspective is particularly important, as the rapid growth of urbanization, the decentralization of public

administration, the expansion of digital infrastructure, and the introduction of smart city solutions all demand new formats of urban governance. The integrated model offers a systematic and multifaceted approach designed to meet these needs.

Key opportunities for developing integrated governance through an ecosystem-based approach:

1. Building an Urban Data Ecosystem by Expanding the Role of Citizens. The increasing digitalization of Kazakhstan's cities enables citizens to move from being passive observers of urban processes to becoming active actors who generate data and influence decision-making. Public digital platforms (eGov, Ashyq, Smart City services) enhance citizen engagement, enriching the integrated system at the ecosystem level.

2. Developing Civil Society Institutions as an "Ecological Filter" for the City. From an ecosystem perspective, civil society acts as a filter for social demands, becoming a vital mechanism that conveys the real needs of residents to local authorities. In Kazakhstan, NGOs, public councils, and urban labs fulfill this function, helping to improve the quality of governance decisions.

3. Positioning the Business Sector as a Core Element of the Urban Innovation Ecosystem. In an integrated model, business is not merely an economic actor but also a provider of technological and infrastructure solutions. Kazakhstan’s IT companies, construction industry, and transport-logistics sectors can play a key role in the digital and "green" transformation of cities. This enhances the resilience of the urban ecosystem.

4. Modernizing Municipal Administration as a Coordination Hub. Under the ecosystem approach, municipal governments should act as integrators that connect all urban flows — information, resources, decisions, financing, and social needs — from a central point. In Kazakhstan, initiatives like Smart Governance, open budgets, and data-driven policy help expand this potential.

Advantages of the Ecosystem-Based Approach in Developing an Integrated Model

- Enhances the stability of urban systems (transport, ecology, security).
- Strengthens trust and cooperation among stakeholders.
- Improves the speed and accuracy of decision-making.
- Increases opportunities for innovation (smart lighting, transport, security systems).
- Boosts the city’s economic competitiveness.

Conclusion

Thus, developing an integrated governance model from an ecosystem-based perspective offers an opportunity to elevate urban management in Kazakhstan to a new qualitative level. The coordinated interaction of four key actors, the development of digital infrastructure, and the expansion of public participation can help make cities more efficient, sustainable, and human-centered. This approach holds strategic importance for Kazakhstan’s long-term urban policy.

References:

1. Masalimova A. R. et al. *Case Collection on the Work of Local Governance Actors in Kazakhstan*. – 2025.

2. Zhunusov B. A., Zhubanazarov S. A. *Digitalization of the Economy and New Models of Urban Governance* // Scientific Journal "Bulletin of Aktobe Regional University named after K. Zhubanov". – 2020. – Vol. 62. – No. 4.

3. Ismail K. A. *Practical Recommendations for Implementing Project Management in Regional Economics*. – 2023.

4. Kairanbekov V., Zholayeva M., Iskakova A. *Management Control System Institutionalizing the Integrated Reporting Process* // ECONOMIC Series of the Bulletin of the L. N. Gumilyov ENU. – 2024. – No. 1. – pp. 309–324.

5. Stepanova S. M., Shirokova N. P. *Integrated Management as a Prerequisite for the Effective Development of an Industrial Regional-Sectoral Complex* // Modern High Technology. Regional Supplement. – 2015. – No. 3 (43). – pp. 137–141.

6. Ivanova N. G. *Integrated Management at the Global Stage of Societal Development* // System Genetics and Problems of Global Development. – 2015. – pp. 168–174.

7. Tokareva E. N. *The Problem of Increasing Organizational Competitiveness: Integrated Management* // Economics and Management. – 2007. – No. 4. – pp. 258–261.

УДК: 336.71:005.92:004.9

АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩИХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И СИСТЕМЫ ДОКУМЕНТООБОРОТА БАНКА

Кулекешова А.Н., магистрант ОП «Проектный менеджмент»
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан

Аннотация. В статье проведён комплексный анализ действующей системы документооборота и бизнес-процессов АО «Алатау Сити Банк» за период 2022–2025 годов. Выявлено, что банк использует смешанную модель документооборота, при которой доля электронных документов выросла с 18% до 38%, однако большинство процессов по-прежнему реализуется в бумажном формате. Сделан вывод о необходимости поэтапного внедрения СЭД, интегрированной с автоматизированной банковской системой.

Ключевые слова. документооборот, электронный документооборот, СЭД, бизнес-процессы банка, цифровая трансформация, операционная эффективность, автоматизация, операционные риски, АБС, Казахстан

АО «Алатау Сити Банк» — коммерческий банк, функционирующий на финансовом рынке Республики Казахстан и осуществляющий широкий спектр банковских операций: кредитование физических и юридических лиц, расчётно-кассовое обслуживание, депозитные продукты, валютообменные операции и дистанционное банковское обслуживание. Деятельность банка сопровождается интенсивным документооборотом, охватывающим как внутренние регламентные процессы, так и взаимодействие с клиентами, регуляторами и контрагентами.

Существующая система документооборота банка формировалась поэтапно и в настоящее время представляет собой смешанную модель, сочетающую элементы традиционного бумажного делопроизводства с отдельными компонентами электронного документооборота. Организационная структура банка включает головной офис, а также сеть филиалов и отделений, между которыми циркулируют значительные объёмы документации.

В рамках действующей системы выделяют несколько ключевых потоков документов. Внешний входящий поток включает заявки клиентов, запросы регуляторов (Агентство по регулированию и развитию финансового рынка), межбанковские уведомления и корреспонденцию контрагентов. Внешний исходящий поток охватывает отчётность перед регулятором, договоры с клиентами и партнёрами, официальную переписку. Внутренний

поток — приказы, распоряжения, служебные записки, кредитные досье, протоколы совещаний и нормативную документацию.

Мониторинг объёма документооборота за период 2022–2025 годов выявил устойчивую тенденцию к его росту (таблица 1). Общее количество входящих документов увеличилось с 148 тысяч единиц в 2022 году до 194 тысяч единиц в 2025 году, то есть на 31% за три года. Внутренний документооборот вырос ещё более значительно — с 213 до 291 тысячи единиц (+37%). Несмотря на постепенное увеличение доли электронных документов с 18% до 38%, абсолютное большинство документов по-прежнему создаётся, согласовывается и хранится в бумажном виде.

Таблица 1 — Динамика показателей документооборота АО «Алатау Сити Банк», 2022–2025 гг.

Показатель	**2022**	**2023**	**2024**	**2025***
Объём входящих документов (тыс. ед.)	148	162	179	194
Объём внутренних документов (тыс. ед.)	213	241	268	291
Доля электронных документов (%)	18	24	31	38
Среднее время обработки кредитной заявки (раб. дней)	9,2	8,6	7,4	6,8
Доля просроченных поручений (%)	22	19	16	14

** — данные за 2025 год приведены по состоянию на III квартал (оценка)*

Банк использует несколько информационных систем, частично интегрированных между собой. Автоматизированная банковская система (АБС) обеспечивает ведение счетов, проведение транзакций и формирование обязательной отчётности. Корпоративная электронная почта используется для оперативного обмена информацией. Для хранения электронных копий документов применяются сетевые файловые хранилища с ограниченными функциями разграничения доступа. При этом специализированная система электронного документооборота (СЭД), охватывающая полный жизненный цикл документа — от регистрации до архивирования, — в банке отсутствует либо внедрена лишь в отдельных подразделениях в пилотном режиме.

Оценка бизнес-процессов банка проводилась по нескольким критериям: скорость обработки документов, степень автоматизации, уровень контроля исполнительской дисциплины и соответствие требованиям законодательства. Анализ показал, что ряд ключевых процессов сопровождается избыточными ручными операциями, замедляющими обслуживание клиентов и увеличивающими операционные издержки.

Процесс рассмотрения кредитных заявок включает последовательный сбор пакета документов от клиента, ручную проверку и верификацию данных, согласование на нескольких уровнях кредитного комитета и формирование бумажного досье. Среднее время прохождения заявки сократилось с 9,2 рабочего дня в 2022 году до 6,8 дня в 2025 году, однако по-прежнему значительно превышает показатели банков с полностью автоматизированными системами скоринга, где аналогичный процесс занимает от нескольких часов до одного рабочего дня. Доля просроченных поручений снизилась с 22% до 14%, что свидетельствует о частичном совершенствовании внутреннего контроля, однако остаётся на неприемлемо высоком уровне. Процесс внутреннего согласования нормативных документов реализуется преимущественно через электронную почту с формированием

бумажных листов согласования. Это приводит к утере версионности: зачастую невозможно оперативно установить актуальную редакцию документа. Процесс открытия расчётного счёта для юридических лиц требует значительного объёма бумажной документации и многократного ввода клиентских данных в различные системы, что порождает дублирование и риск ошибок ручного ввода.

Сравнительный анализ с ведущими казахстанскими банками (Halyk Bank, Kaspi Bank, ForteBank) показывает, что конкуренты достигли уровня цифровизации документооборота в 65–80%, тогда как АО «Алатау Сити Банк» в 2025 году демонстрирует лишь 38%. Разрыв в производительности обработки документов составляет, по расчётным оценкам, 2,5–3 раза, что непосредственно влияет на клиентский опыт и конкурентоспособность банка.

Преобладание бумажного и смешанного документооборота оказывает существенное негативное воздействие на операционную эффективность АО «Алатау Сити Банк» по нескольким направлениям.

Во-первых, высокие временны́е затраты. Физическое перемещение документов между подразделениями, ожидание подписей уполномоченных лиц, ручная сортировка и регистрация входящей корреспонденции занимают значительную долю рабочего времени сотрудников. По экспертным оценкам, в банках со смешанным документооборотом от 25 до 35% рабочего времени административного персонала расходуется на операции, которые при наличии полноценной СЭД выполнялись бы автоматически.

Во-вторых, финансовые издержки на поддержание бумажной инфраструктуры имеют устойчивую тенденцию к росту. Как следует из данных таблицы 2, совокупные прямые расходы на документооборот возросли с 8,8 млн тенге в 2022 году до 11,0 млн тенге в 2025 году, то есть на 25% за три года. Особого внимания заслуживает динамика затрат на содержание физических архивов (+42%), которая отражает быстрое накопление бумажных документов и нарастающий дефицит архивных площадей.

Таблица 2 — Прямые издержки на документооборот АО «Алатау Сити Банк», 2022–2025 гг. (млн тг)

Статья затрат	**2022**	**2023**	**2024**	**2025***
Расходы на бумагу и печать (млн тг)	4,1	4,6	5,0	5,3
Курьерские расходы между отделениями (млн тг)	2,8	3,1	3,2	3,0
Содержание физических архивов (млн тг)	1,9	2,2	2,5	2,7
Итого прямые издержки на документооборот (млн тг)	8,8	9,9	10,7	11,0

** — данные за 2025 год приведены по состоянию на III квартал (оценка)*

В-третьих, риски потери и повреждения документов. Бумажные носители уязвимы перед физическими рисками (пожар, затопление), а также перед угрозой случайной утраты или несанкционированного доступа. Формирование электронных резервных копий в банке организовано непоследовательно: часть документов существует исключительно в бумажном виде и не имеет цифрового дублирования. В 2023 году зафиксировано три инцидента, связанных с утратой оригиналов кредитных договоров, что потребовало дополнительных трудозатрат на их восстановление.

В-четвёртых, ограничения масштабируемости. По мере роста клиентской базы и расширения продуктовой линейки объём документооборота увеличивается опережающими темпами, однако бумажная инфраструктура не позволяет адаптироваться без соразмерного увеличения штата и площадей архивного хранения. В 2024 году банк был вынужден арендовать дополнительное архивное помещение площадью 120 кв. м, что создаёт структурное ограничение для дальнейшего развития.

В-пятых, несоответствие требованиям регулятора и тенденциям отрасли. Агентство по регулированию и развитию финансового рынка РК последовательно ужесточает требования к информационной безопасности, управлению операционными рисками и качеству внутреннего контроля. Международные стандарты (Basel III, рекомендации FATF) предполагают высокий уровень прозрачности и прослеживаемости операций, что практически недостижимо при бумажном документообороте.

Таким образом, проведённый анализ свидетельствует о том, что действующая система документооборота АО «Алатау Сити Банк» является сдерживающим фактором для повышения конкурентоспособности и операционной эффективности банка. Совокупность выявленных проблем — растущие прямые издержки, низкая скорость процессов, операционные риски и отставание от рынка — формирует весомое обоснование для разработки и реализации стратегии цифровой трансформации документооборота с поэтапным внедрением специализированной СЭД, интегрированной с АБС и иными информационными системами банка.

Литература:

1. Абдрахманов, Н. Х. Цифровая трансформация банковского сектора: управление документооборотом и бизнес-процессами / Н. Х. Абдрахманов. — Алматы : Экономика, 2022. — 184 с.
2. Агентство Республики Казахстан по регулированию и развитию финансового рынка. Годовой отчёт о состоянии финансового сектора Республики Казахстан за 2024 год. — Астана : АРРФР, 2025. — 112 с.
3. Кулмаганбетов, А. Р. Электронный документооборот в финансовых организациях: методология внедрения и оценки эффективности / А. Р. Кулмаганбетов, Г. С. Нурланова. — Астана : Фолиант, 2023. — 210 с.
4. Тихомиров, М. М. Системы электронного документооборота / М. М. Тихомиров. — М. : МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2021. — 268 с.
5. Закон Республики Казахстан «Об электронном документе и электронной цифровой подписи» от 7 января 2003 года № 370-II (с изменениями и дополнениями по состоянию на 1 января 2024 года). — Астана : Парламент РК, 2024.

УДК 339.1:004.738

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ МАРКЕТПЛЕЙСОВ И ОМНИКАНАЛЬНЫХ МОДЕЛЕЙ ПРОДАЖ

Джангарашева Н.В., Джумабаева А.М., Алишев У.М.
Казахский национальный аграрный исследовательский университет
Алматы, Казахстан
e-mail: nazymkul@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические подходы и методы исследования маркетплейсов и омниканальных моделей продаж в условиях цифровизации экономики. Раскрываются сущность маркетплейсов как платформ взаимодействия продавцов и покупателей, а также особенности омниканальных продаж как интегрированной системы каналов сбыта. Обобщены основные методы исследования, включая системный, сравнительный, экономико-статистический и маркетинговый анализ. Сделан вывод о возрастающей роли маркетплейсов и омниканальных моделей в повышении эффективности продаж и улучшении клиентского опыта.

Ключевые слова: маркетплейс, омниканальные продажи, цифровая экономика, электронная коммерция, платформенные модели, каналы сбыта, потребительское поведение, клиентский путь, транзакционные издержки, цифровой маркетинг, интеграция каналов, исследовательские методы.

Актуальность исследования обусловлена активным развитием цифровой экономики, расширением электронной коммерции и возрастающей ролью маркетплейсов и омниканальных моделей продаж в системе современного маркетинга. Эти формы организации сбыта позволяют повысить доступность товаров, улучшить клиентский опыт и усилить конкурентные позиции компаний.

Цель исследования заключается в изучении теоретических подходов к анализу маркетплейсов и омниканальных моделей продаж, а также в обобщении методов их исследования в современных условиях цифровой трансформации торговли.

Методы исследования. В процессе исследования использованы системный подход, сравнительный анализ, экономико-статистический метод, метод обобщения научной литературы, а также маркетинговый анализ для оценки особенностей функционирования маркетплейсов и омниканальных каналов продаж.

Исследование маркетплейсов и омниканальных моделей продаж находится на пересечении теории платформенной экономики, маркетинга взаимоотношений, поведенческого анализа потребителей, теории транзакционных издержек и системного подхода. Это обусловлено тем, что маркетплейс выступает одновременно как цифровая инфраструктура обмена, как посреднический институт и как среда координации спроса и предложения, а омниканальность — как стратегическая модель интеграции каналов, данных и клиентского опыта. Поэтому теоретическое изучение данных феноменов требует сочетания нескольких исследовательских перспектив, каждая из которых раскрывает отдельный аспект современной цифровой торговли.

Первым базовым подходом является платформенный подход, в рамках которого маркетплейс рассматривается как многосторонняя цифровая платформа, соединяющая различные группы участников рынка. В работах по электронным рынкам и платформенной трансформации подчеркивается, что цифровые платформы создают ценность за счет организации взаимодействия пользователей, а не только за счет владения товаром или традиционными материальными активами. Р. Альт указывает, что эволюция электронных рынков привела к росту значения платформ как особой формы координации, где информационные технологии становятся основой для соединения участников, стандартизации процессов и масштабирования услуг. [1]

Вторым важным подходом является теория двусторонних и многосторонних рынков. Она позволяет объяснить, почему маркетплейсы развиваются быстрее традиционных торговых посредников. В исследовании Voigt и Hinz показано, что для платформ решающее значение имеют перекрестные сетевые эффекты: рост одной группы пользователей усиливает ценность платформы для другой группы.[2] Применительно к маркетплейсам это означает,

что увеличение числа продавцов повышает полезность платформы для покупателей, а рост числа покупателей, в свою очередь, стимулирует приход новых продавцов. Такой механизм объясняет склонность платформ к быстрому расширению и концентрации транзакций в цифровой среде.

Третьим теоретическим подходом выступает институционально-транзакционный подход. Его значение связано с тем, что маркетплейс снижает транзакционные издержки — издержки поиска информации, сопоставления предложений, заключения сделки, оплаты, контроля исполнения обязательств и возврата товара.

Четвертым подходом является подход платформенного управления и контроля. Исследование E. Croitor, D. Werner, M. Adam и A. Benlian показывает, что e-marketplace платформы не просто соединяют продавцов и покупателей, а управляют средой взаимодействия через правила допуска, стандарты качества, механизмы контроля и репутационные инструменты. [3] Это особенно важно для анализа маркетплейсов, поскольку успех продавца на платформе определяется не только ценой товара, но и тем, как он соответствует правилам платформенной экосистемы. Следовательно, маркетплейс необходимо исследовать и как институт рыночной координации, и как управляемую систему платформенного регулирования.

С позиций системного подхода омниканальная среда представляет собой совокупность взаимосвязанных каналов, в которой выбор потребителя обусловлен не отдельным каналом как таковым, а взаимодействием характеристик канала, клиентских потребностей и условий конкретной ситуации. Именно к такому выводу приходят Л. Вольф и М. Штойль-Фишер в систематическом обзоре литературы по факторам выбора каналов в омниканальной среде. Из этого следует, что омниканальная модель продаж должна рассматриваться как система взаимосвязанных элементов, где ценность возникает не в отдельном канале, а в согласованности переходов между каналами.[4]

С позиций подхода клиентского опыта омниканальность следует рассматривать не только как форму организации каналов продаж, но и как механизм формирования целостного восприятия бренда потребителем. В исследовании Ши, Ван, Чэнь и Чжан омниканальный клиентский опыт определяется как многомерная конструкция, основанная на связанности, интеграции и согласованности каналов. При этом авторы доказывают, что воспринимаемая совместимость каналов и снижение риска выступают промежуточными факторами, через которые омниканальный опыт влияет на покупательское намерение.[5] Дж. Ким, Дж. Ли и Д. Чхве дополняют данный подход выводом о том, что клиентский опыт выступает медиатором между характеристиками омниканальной среды и такими результатами, как удовлетворенность и лояльность потребителя. Исходя из этого, исследование омниканальности должно опираться не только на организационный анализ каналов, но и на оценку того, как клиент воспринимает их как единую и согласованную среду взаимодействия. [6]

Систематический обзор детерминант покупательского поведения в омниканальной рознице показывает, что на решения клиента влияют технологические, ситуационные, психологические и сервисные факторы, а не только экономические параметры предложения. Это особенно актуально для МСБ, поскольку малый бизнес чаще конкурирует не масштабом, а качеством маршрута клиента между маркетплейсом, сайтом, мессенджером и офлайн-точкой.

Еще одним важным теоретическим основанием является теория снижения неопределенности. Fang и Li показывают, что согласованность контента и процессов по всем каналам снижает неопределенность потребителя и повышает устойчивость его межканального поведения. Следовательно, единые цены, прозрачные условия доставки и

возврата, а также согласованная информация по каналам выступают важными механизмами формирования доверия в системе омниканального маркетинга [7]. С учетом многоаспектности темы ее исследование целесообразно строить на сочетании общенаучных и специальных маркетинговых методов. К общенаучным методам относятся анализ, синтез, индукция, дедукция, сравнение, систематизация, классификация и обобщение. Они необходимы для раскрытия сущности маркетплейсов, разграничения многоканальности и омниканальности, выделения факторов конкурентоспособности цифровых каналов и построения логики исследования. Такие методы особенно важны на теоретическом этапе работы, когда формируется понятийный аппарат и уточняется структура объекта исследования.

Среди специальных методов важное место занимает сравнительный анализ, позволяющий сопоставить продажи через маркетплейсы и собственные интернет-ресурсы, а также разграничить многоканальный и омниканальный подходы.

Для Казахстана данный метод особенно значим, поскольку официальная статистика БНС отдельно фиксирует продажи через marketplace и own Internet-resource: в 2024 году через маркетплейсы прошло 84,9% розничной e-commerce, а через собственные интернет-ресурсы — 15,1%, что создает надежную эмпирическую базу для сравнительных оценок роли каналов в цифровой торговле.

Второй важный метод — статистико-аналитический. Он предполагает использование официальных данных о доле маркетплейсов, среднем чеке, структуре предприятий по размеру, способах оплаты и товарных категориях. Например, официальные данные БНС показывают, что средние предприятия обеспечили 79% объема розничной e-commerce через маркетплейсы в 2024 году, малые — 17,1%, крупные — 3,9%. Это позволяет анализировать место субъектов МСБ в платформенной торговле на основе эмпирически подтвержденных показателей. [8].

Третьим методом исследования выступает метод систематического обзора литературы (systematic literature review), позволяющий выявить, обобщить и структурировать основные научные подходы к изучаемой проблеме. Именно данный метод применяют Л. Вольф и М. Штойль-Фишер при анализе факторов выбора каналов в омниканальной среде [4]. Такой обзор повышает теоретическую обоснованность исследования и демонстрирует владение современной научной дискуссией.

Четвертым методом исследования выступают опрос и анкетирование потребителей или продавцов. В исследованиях омниканального клиентского опыта широко применяются questionnaire survey, reliability analysis, validity analysis и структурное моделирование, что позволяет количественно оценивать влияние характеристик омниканальной среды на удовлетворенность и лояльность потребителей [9].

Пятым методом является экономико-математическое и индексное моделирование. Для исследования омниканальности целесообразно использовать индексы интеграции каналов, коэффициенты конверсии, долю повторных покупок, показатели среднего чека, коэффициенты удержания клиентов и оценку влияния сервисной согласованности на лояльность. Такие показатели делают исследование более доказательным и позволяют перейти от описательного анализа к количественной оценке. В современных публикациях по seamless experience и omnichannel customer experience развитие шкал и измерителей является важным направлением исследований.

Таким образом, теоретическая база исследования маркетплейсов и омниканальных моделей продаж должна строиться на сочетании платформенного, институционально-транзакционного, системного, поведенческого и клиентско-опытного подходов. Методологически такая тема требует использования анализа, сравнения, статистической

обработки, систематического обзора литературы, опросных методов и прикладного индексного моделирования. Именно это сочетание позволяет всесторонне раскрыть как экономическую природу маркетплейсов, так и маркетинговую логику омниканальных моделей продаж в деятельности малого и среднего бизнеса Республики Казахстан.

Для систематизации научных подходов, применимых к изучению маркетплейсов и омниканальных моделей продаж, целесообразно свести их в единую аналитическую таблицу.

Таблица 1. Теоретические подходы к исследованию маркетплейсов и омниканальных моделей продаж

Теоретический подход	Представители	Суть подхода	Значение для темы
Платформенный	R. Alt; исследования по e-marketplace platforms	Маркетплейс понимается как цифровая платформа, координирующая взаимодействие сторон	Позволяет раскрыть платформенную природу маркетплейса
Теория двусторонних рынков и сетевых эффектов	S. Voigt, O. Hinz	Ценность платформы возрастает по мере роста числа участников на разных сторонах рынка	Объясняет рост маркетплейсов и концентрацию спроса/предложения
Институционально-транзакционный	нормативные правила e-commerce, исследования e-marketplaces	Маркетплейс снижает издержки поиска, сделки, оплаты, контроля, возврата	Раскрывает экономическую эффективность платформ
Системный	L. Wolf, M. Steul-Fischer	Каналы рассматриваются как единая система, а не автономные элементы	Основа анализа омниканальности
Подход клиентского опыта	Shi et al.; Kim et al.; Beckers et al.	Омниканальность оценивается через бесшовность, интеграцию и согласованность опыта	Позволяет связать каналы и лояльность клиента
Поведенческий	Fang, Li; обзоры покупательского поведения	Изучает выбор канала, switching behavior, showrooming/webrooming	Позволяет объяснить поведение потребителя в межканальной среде
Составлено автором на основе исследования			

Таблица 1 систематизирует основные теоретические подходы к исследованию маркетплейсов и омниканальных моделей продаж**.** Ее суть заключается в том, что изучение данной темы требует комплексного научного подхода, включающего платформенный, транзакционный, системный, поведенческий и клиентско-ориентированный подходы. Это показывает, что маркетплейсы и омниканальность являются многоаспектными

экономическими явлениями, которые необходимо анализировать одновременно с позиций цифровой экономики, маркетинга и потребительского поведения.

Для обеспечения методологической целостности исследования необходимо определить совокупность методов, позволяющих изучить как теоретические, так и прикладные аспекты темы.

Таблица 2. Методы исследования маркетплейсов и омниканальных моделей продаж

Метод	Содержание метода	Возможности применения в работе
Анализ и синтез	Выделение и объединение сущностных характеристик явления	Раскрытие понятий «маркетплейс», «омниканальность», «клиентский опыт»
Сравнительный анализ	Сопоставление объектов по ключевым критериям	Сравнение marketplace и own Internet-resource; multichannel и omnichannel
Статистико-аналитический метод	Работа с официальными количественными данными	Анализ структуры e-commerce РК, доли МСБ, среднего чека, способов оплаты
Систематический обзор литературы	Отбор и группировка научных публикаций по теме	Формирование теоретической базы и выявление научных подходов
Опрос / анкетирование	Сбор первичной информации у клиентов или предпринимателей	Выявление предпочтений каналов, удовлетворенности, факторов лояльности
Индексный и коэффициентный анализ	Расчет интегральных и частных показателей	Оценка интеграции каналов, повторных покупок, конверсии
Графический метод	Визуализация связей, этапов и структур	Построение схем клиентского пути и места маркетплейса в системе МСБ
Составлено автором на основе исследования		

Таблица 2 показывает, что наиболее обоснованным является комбинированное использование качественных и количественных методов, что повышает достоверность выводов и позволяет перейти от теоретического анализа к прикладным рекомендациям.

На рисунке представлена обобщенная теоретическая модель исследования, показывающая связь между научными подходами, объектом анализа, аналитическими направлениями и итоговыми практическими выводами.

Теоретическая база исследования

│ Платформенный │ Транзакционный │ Системный │ Поведенческий │

↓

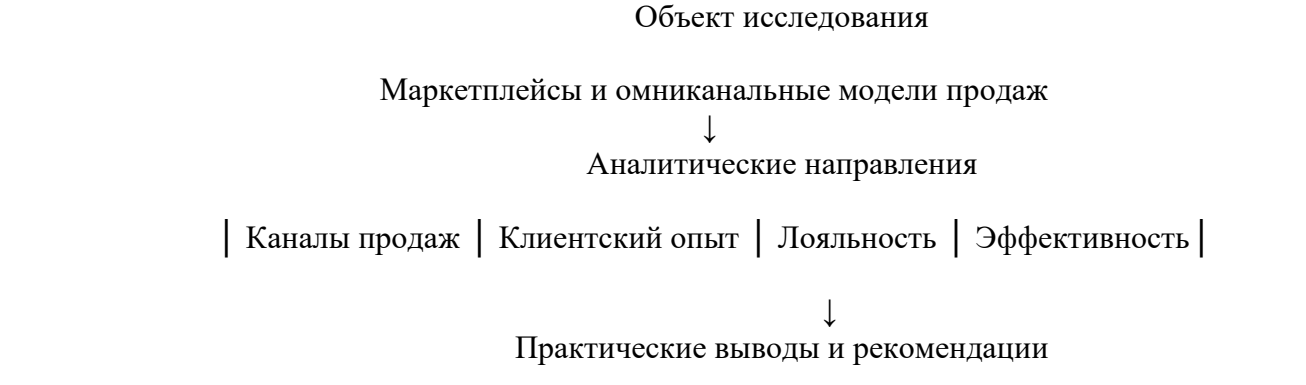


Рисунок 4- Теоретическая модель исследования маркетплейсов и омниканальных моделей продаж

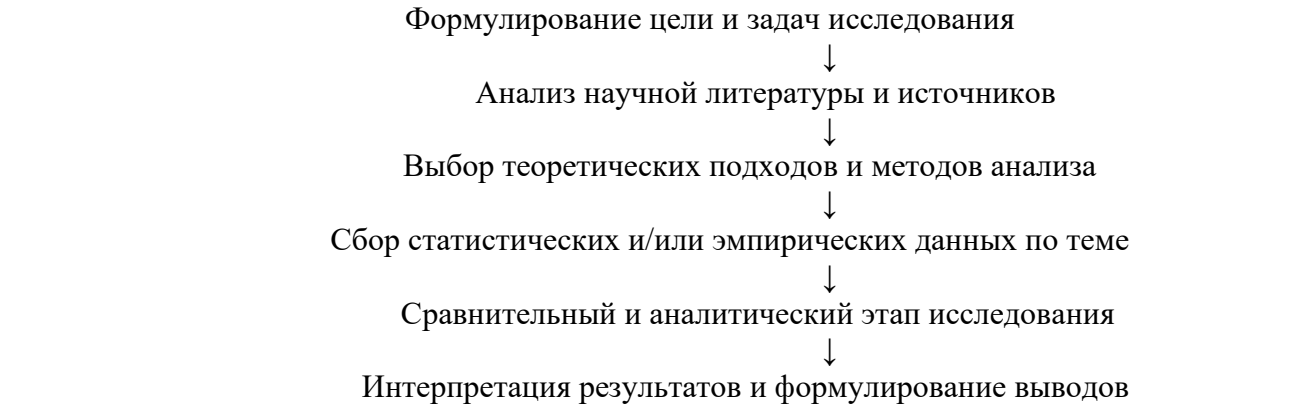


Рисунок 1 — Методическая схема исследования маркетплейсов и омниканальных моделей продаж.

Рисунок отражает последовательность этапов исследования маркетплейсов и омниканальных моделей продаж**.** Его суть заключается в поэтапном переходе от постановки цели и задач к анализу литературы, выбору методов, сбору данных, проведению анализа и формулированию итоговых выводов.

В первой главе раскрыты теоретико-методологические основы исследования маркетплейсов и омниканальных моделей продаж. Установлено, что маркетплейсы представляют собой важный элемент цифровой торговой инфраструктуры, обеспечивающий взаимодействие продавцов и покупателей, снижение транзакционных издержек и расширение рыночных возможностей бизнеса. Показано, что в условиях цифровизации экономики маркетплейсы становятся значимым инструментом развития электронной торговли и повышения доступности рынка для субъектов малого и среднего бизнеса.

В ходе исследования обосновано, что омниканальность является более высокой формой организации маркетинговой деятельности по сравнению с многоканальностью, поскольку предполагает интеграцию всех каналов продаж и коммуникации в единую систему. Ключевыми признаками выступают согласованность данных, сервиса, логистики и клиентского опыта, что обеспечивает более высокий уровень клиентоориентированности и устойчивости бизнеса.

Также установлено, что исследование маркетплейсов и омниканальных моделей продаж требует комплексного применения платформенного, системного, поведенческого и

клиентско-ориентированного подходов, а также использования анализа, сравнения, статистико-аналитических и обобщающих методов. Это позволило сформировать теоретическую базу для дальнейшего изучения современного состояния и практики использования маркетплейсов и омниканальности в Республике Казахстан.

Таким образом, маркетплейсы и омниканальные модели продаж становятся важными элементами современной системы сбыта в условиях цифровизации экономики. Их развитие способствует расширению рыночных возможностей компаний, повышению доступности товаров для потребителей и улучшению качества клиентского сервиса. Исследование данных моделей требует комплексного подхода, сочетающего теоретические и прикладные методы анализа. Это позволяет глубже оценить их влияние на эффективность продаж, конкурентоспособность бизнеса и трансформацию маркетинговой деятельности.

Литература:

1. Alt R. Electronic Markets on platform complexity // *Electronic Markets*. – 2021. – Vol. 31. – P. 737–742. – DOI: 10.1007/s12525-021-00517-9
2. Shi S., Wang Y., Chen X., Zhang Q. Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: a mixed-method approach // *International Journal of Information Management*. – 2020. – Vol. 50. – P. 325–336. – DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.09.001.
3. Croitor E., Werner D., Adam M., Benlian A**.** Opposing effects of input control and clan control for sellers on e-marketplace platforms // *Electronic Markets*. – 2022. – Vol. 32. – P. 201–216. – DOI: 10.1007/s12525-021-00465-4
4. Wolf L., Steul-Fischer M. Factors of customers' channel choice in an omnichannel environment: a systematic literature review // *Management Review Quarterly*. – 2023. – Vol. 73. – P. 1579–1630. – DOI: 10.1007/s11301-022-00281-w.
5. Shi S., Wang Y., Chen X., Zhang Q. Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: a mixed-method approach // *International Journal of Information Management*. – 2020. – Vol. 50. – P. 325–336. – DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.09.001.
6. Kim J., Lee J.C., Choi D. Demonstrating the influencing factors and outcomes of customer experience in omnichannel retail // *Journal of Retailing and Consumer Services*. – 2024. – Vol. 77. – Article 103622. – DOI: 10.1016/j.jretconser.2023.103622.
7. Fang Y.-H., Li C.-Y. Avoiding customer cross-channel behavior in omnichannel retailing: An uncertainty reduction theory perspective // *Electronic Markets*. – 2025. – Vol. 35. – Article 49. – DOI: 10.1007/s12525-025-00794-8.
8. Об электронной коммерции в Республике Казахстан (2024 г.) [Электронный ресурс] / Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. – Астана, 2025. – Режим доступа: официальный сайт БНС АСПиР РК
9. Kim J., Lee J.C., Choi D. Demonstrating the influencing factors and outcomes of customer experience in omnichannel retail // *Journal of Retailing and Consumer Services*. – 2024. – Vol. 77. – Article 103622. – DOI: 10.1016/j.jretconser.2023.103622.

УДК 657:658.14/.17:351

РАЗВИТИЕ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ УЧЕТА, АНАЛИТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ В ГОССЕКТОРЕ

Иманғалиев Б. Қ., магистрант ОП 7М04104-Бухгалтерский учет, аудит и контролинг

Научный руководитель - к.э.н, ассоциированный профессор Ахметова Г. Т.
Атырауский университет имени Х. Досмухамедова
Атырау, Республика Казахстан
e-mail: esentemir@mail.ru

Аннотация. Современный госсектор сталкивается с необходимостью эффективного управления финансовыми ресурсами в условиях увеличивающейся экономической сложности и возрастания требований к прозрачности и подотчетности. Развитие комплексной системы учета, аналитического обеспечения и финансового контроля становится ключевым фактором повышения эффективности государственного управления, сокращения рисков финансовых нарушений и улучшения качества предоставляемых государственных услуг.

Ключевые слова: учет, государственный бюджет, финансовый контроль, финансовая политика.

Комплексная система учета в государственном секторе представляет собой совокупность нормативных, организационных и технологических инструментов, позволяющих контролировать финансовые потоки, анализировать эффективность бюджетных расходов и обеспечивать принятие обоснованных управленческих решений.

Эффективное управление государственными финансами является основой стабильного функционирования государственного сектора. В условиях растущей сложности государственных программ и увеличения объема данных, необходимы современные системы учета, аналитического обеспечения и финансового контроля. Комплексная интеграция этих процессов позволяет не только контролировать расходы и доходы бюджета, но и повышать прозрачность, эффективность и подотчетность государственных органов перед обществом.

Как известно, в формировании и развитии экономической и социальной структуры общества большую роль играет государственное регулирование. Одним из механизмов, позволяющих государству проводить экономическую и социальную политику, является финансовая система общества, сфокусированная с помощью политико-правовых мер в государственном бюджете.

На определенном этапе развития экономики приоритетной задачей государства становится последовательное укрепление государственности, совершенствование правовой базы реформ, четкое распределение управленческих функций сверху донизу. В этих условиях существенно возрастает роль органов государственного финансового контроля.

В современном мире государственные финансы становятся всё более сложной и многослойной системой. Каждое тенге, направленное на социальные программы, инфраструктуру или образование, требует точного учета и контроля. Эффективное управление бюджетом невозможно без комплексной системы, объединяющей учет, аналитическое обеспечение и финансовый контроль. Такие системы не только помогают следить за расходами, но и делают государственное управление более прозрачным и предсказуемым. Традиционные методы учета постепенно уступают место современным интегрированным платформам, которые собирают данные со всех подразделений. Представьте себе огромную мозаику: каждая министерская цифра — это отдельный кусочек. Без общей системы их сложно собрать в картину целиком. Комплексная система учета позволяет видеть эту картину сразу, выявлять ошибки и предотвращать неэффективное расходование средств.

Особую роль играет аналитическое обеспечение. Сбор данных — это лишь первый шаг. Настоящая ценность приходит, когда эти данные превращаются в информацию для принятия решений. Например, анализ расходов на здравоохранение может показать, где

программы работают эффективно, а где требуется дополнительная поддержка. Современные аналитические инструменты, включая методы больших данных и искусственного интеллекта, помогают прогнозировать бюджетные потребности, выявлять аномалии и принимать решения, основанные на фактах, а не на догадках.

Технологии играют ключевую роль в интеграции всех этих процессов. Автоматизация, облачные платформы и блокчейн делают систему учета более надежной и защищенной. Процесс принятия решений ускоряется, а возможности для ошибок или мошенничества снижаются. При этом внедрение таких технологий требует времени, ресурсов и обучения персонала. Часто именно сопротивление изменениям становится главным препятствием на пути к цифровизации государственных финансов.

Несмотря на сложности, перспективы развития комплексных систем учета и контроля в госсекторе впечатляют. В будущем можно ожидать более тесной интеграции всех государственных информационных систем, расширенного использования аналитики и прогнозирования, а также автоматизированной отчетности, которая снизит бюрократическую нагрузку. Все это делает управление государственными финансами более прозрачным, эффективным и ориентированным на результат.

Бюджет любой страны обеспечивает выполнение целей государственного управления, поэтому в данном случае государственное управление, с финансовой точки зрения, и есть выполнение государственного бюджета, из задач которого может быть выведен и определен институт финансового контроля, осуществляющий проверку исполнения государственного бюджета. Посредством государственного финансового контроля осуществляется реализация финансовой политики государства и создаются условия финансовой стабилизации.

Поэтому контролю подвергаются все сферы общественного воспроизводственного процесса и весь процесс движения денежных фондов, включая и стадию осмысления финансовых результатов.

Комплексный и многогранный характер контроля порождает теоретические посылки, которые необходимо учитывать при его исследовании и научном описании различных его элементов, сторон, их взаимосвязей и проявлений.

Особое место в системе финансового контроля занимает государственный финансовый контроль. Именно этим объясняется дальнейший акцент на проблемы развития и совершенствования системы государственного финансового контроля. Государственный финансовый контроль имеет более узкий спектр действия и распространяется в основном на сферу формирования доходной и расходной части бюджета, обеспечивая таким образом контроль за целевым и эффективным использованием бюджетных средств и государственной собственности

В этой связи данная форма контроля распространяется на министерства и ведомства, отвечающие за формирование доходной части государственного бюджета, и на министерства и ведомства, использующие средства государственного бюджета, а также предприятия, организации, банки, которым предоставлены бюджетные средства на безвозвратной и возвратной основах. При этом субъекты государственного финансового контроля можно идентифицировать по уровням: государственном, региональном и местным.

Эффективная комплексная система учета и контроля становится инструментом не только финансовой дисциплины, но и стратегическим ресурсом для развития государства в условиях динамичных экономических и социальных вызовов.

Развитие комплексной системы учета, аналитического обеспечения и финансового контроля (ФК) в госсекторе направлено на цифровизацию, переход от формального контроля к управлению рисками и повышение прозрачности использования бюджетных средств. Основные меры включают внедрение единых информационных систем, интеграцию

внутреннего контроля с финансовым менеджментом и ориентацию на оценку результативности (performanceauditing).

Основные направления развития системы:

1.Цифровая трансформация учета: Переход к автоматизированному бюджетному учету, внедрение облачных решений и электронного документооборота, что обеспечивает достоверность данных в реальном времени.

2.Развитие аналитического обеспечения: Переход от простой регистрации операций к анализу данных для принятия управленческих решений, оценке эффективности использования ресурсов и прогнозированию рисков.

Трансформация финансового контроля:

1.Внутренний контроль и аудит: Переход от внешних ревизий к системам внутреннего финансового контроля (ВФК) и аудита (ВФА), ориентированных на предотвращение нарушений, а не только их фиксацию.

2.Внешний контроль: Совершенствование процедурных стандартов государственного аудита, внедрение методов оценки эффективности.

3.Интеграция систем: Объединение систем учета, аналитики и контроля в единое информационное пространство для обеспечения прозрачности и автоматизации процессов.

Развитие комплексной системы учета, аналитического обеспечения и финансового контроля — это не просто техническая задача. Это стратегическая необходимость для современного государства, которое стремится к прозрачности, ответственности и эффективному расходованию бюджетных средств. Эти системы помогают не только контролировать цифры, но и принимать решения, которые реально влияют на жизнь людей.

Таким образом развитие комплексной системы учета, аналитического обеспечения и финансового контроля является стратегическим направлением модернизации государственного управления. Интеграция современных технологий, повышение квалификации специалистов и стандартизация процессов позволяют повысить эффективность использования бюджетных ресурсов, снизить финансовые риски и улучшить качество государственных услуг.

Литература:

1.Гаджиев Н.Г., Ахмедова Х.Г., Гаджиев М.Н. Финансовый контроль в общественном секторе экономики: Современное состояние и перспективы его развития // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1-2. ;

2.Материалы проверки Счетного комитета «Контроль эффективности управления активами государства в сфере высшего образования, использования средств республиканского бюджета, выделенных на финансирование высшего и после вузовского образования», 2014 г.].

3 Государственная программа индустриально-инновационного развития Республики Казахстан на 2010 - 2014 годы. Указ Президента РК от 19 марта 2010 г. № 957. — [ЭР]. Режим доступа: www.akorda.kz. 7 Бюджетный Кодекс Республики Казахстан. 2008, 4 дек. № 95-IV.

ӘОЖ 336:502.131.1

ҚАРЖЫЛЫҚ САУАТТЫЛЫҚ – ТҰРАҚТЫ ДАМУДЫҢ НЕГІЗГІ ФАКТОРЫ

Сдыкова Г. Г.

Н.Бекбосынов атындағы Маңғыстау энергетикалық колледжі
Ақтау, Қазақстан
e-mail: nuraichik2010@mail.ru

Андатпа. Бұл мақалада қаржылық сауаттылықтың тұрақты дамуды қамтамасыз етудегі маңызы қарастырылады. Қаржылық білімнің жеке тұлға, бизнес және мемлекет деңгейіндегі тиімді шешімдер қабылдауға ықпалы талданады. Сонымен қатар, қаржылық сауаттылықтың экономикалық тұрақтылықты нығайтудағы, әлеуметтік теңсіздікті азайтудағы және халықтың әл-ауқатын арттырудағы рөлі айқындалады. Зерттеу барысында қаржылық мәдениетті қалыптастырудың негізгі тетіктері мен оны дамыту жолдары көрсетіледі. Мақалада қаржылық сауаттылықты арттыру тұрақты экономикалық өсудің және қоғамның ұзақ мерзімді дамуының маңызды факторы екені негізделеді.

Түйінді сөздер: қаржылық сауаттылық, тұрақты даму, экономикалық тұрақтылық, қаржылық мәдениет, жеке қаржыны басқару, инвестиция, қаржылық білім, әлеуметтік жауапкершілік, тәуекелдерді басқару, ұлттық экономика.

Қазіргі заманда қаржылық сауаттылық әрбір адамның өмірінде маңызды рөл атқарады. Экономиканың қарқынды дамуы, нарықтық қатынастардың күрделенуі және қаржылық құралдардың көбеюі адамдардан қаржыны дұрыс басқаруды талап етеді. Сондықтан қаржылық сауаттылық тек жеке адамның әл-ауқатын арттырудың ғана емес, сонымен қатар қоғамның тұрақты дамуының негізгі факторларының бірі болып табылады.

Қаржылық сауаттылық дегеніміз – табысты тиімді басқару, шығындарды жоспарлау, жинақ жасау және инвестициялау дағдыларының жиынтығы. Қаржылық білімге ие адам өз қаражатын дұрыс жұмсап қана қоймай, болашаққа сенімді жоспар құра алады. Мысалы, бюджет жүргізу, артық қарыздан сақтану және күтпеген жағдайларға арналған қор жинау – қаржылық сауаттылықтың негізгі элементтері.

Адамның табысын дұрыс жоспарлап, шығындарын тиімді басқару, жинақ жасап, болашаққа қаржылық тұрғыдан дайын болу қабілеті өмірде ең маңысты іс әрекет. Бұл дағды жеке адамның әл-ауқатын жақсартып қана қоймай, жалпы қоғамның экономикалық тұрақтылығына әсер етеді.

Қаржылық сауатты адамдар қарызға шамадан тыс батпайды, өз қаражатын тиімді пайдаланады және инвестиция жасауға ұмтылады. Нәтижесінде, экономикада тұрақтылық артып, елдің дамуына оң ықпал етеді. Сондықтан қаржылық сауаттылық – тұрақты дамудың маңызды негіздерінің бірі болып саналады.

Қаржылық сауатты адам экономикалық өзгерістерге бейім келеді. Инфляция, валюта бағамының ауытқуы немесе нарықтағы дағдарыстар сияқты жағдайларда мұндай адамдар дұрыс шешім қабылдай алады. Бұл өз кезегінде олардың қаржылық тұрақтылығын сақтап, өмір сапасын төмендетпеуге мүмкіндік береді.

Қоғам деңгейінде қарастырсақ, қаржылық сауаттылық экономиканың дамуына оң әсер етеді. Халықтың қаржылық мәдениеті жоғары болған сайын, жинақ деңгейі артып, инвестициялық белсенділік күшейеді. Бұл елдегі кәсіпкерліктің дамуына, жаңа жұмыс орындарының ашылуына және жалпы ішкі өнімнің өсуіне ықпал етеді.

Сонымен қатар, қаржылық сауаттылық әлеуметтік мәселелердің алдын алуға да көмектеседі. Қарызға шамадан тыс бату, қаржылық алаяқтыққа ұрыну сияқты мәселелер көбінесе білімнің жеткіліксіздігінен туындайды. Ал қаржылық білімді арттыру арқылы мұндай тәуекелдерді азайтуға болады.

Қаржылық сауатты арттыру мектептен басталуы тиіс. Экономисттер халықтың қаржылық сауаттылығын арттыруды ерте жастан бастау керек деп есептейді. Себебі сауатты

болу – жас талғамайтын, кезек күттірмейтін маңызды шаруа. Бұл – ұзақ мерзімді әрі тиімді тәсілдердің бірі. Осыған байланысты сарапшымыз қаражатты жұмсай білу, түбіртек талап ету секілді дүниелер бала кезден қалыптасу керек. Ақша – адамның күнделікті қажеттілігі. Мамандардың айтуынша, адам аптасына орта есеппен 5 сағат ақша туралы ойлайды екен. Бірақ бұл көрсеткіш бірнеше есеге жоғары болуы мүмкін. Өйткені бүгінгі таңда екінің бірінде несие бар. Ондай адамның ақшаны сирек ойлауы екіталай. Қаржылық сауаттылық – жеке және отбасылық қаржыны басқарудағы біліктілік.

Бүгінгі таңда қаржы жағынан сауатты болу үшін әрбір азаматқа қаржылық басты ұғымдарды меңгеріп, қаржылық институттардың қызметтерін бағдарлап, олардың артықшылықтары мен кемшіліктерін білген жөн. Оған қоса, бұл қаржы нарығындағы жағдайлардан хабардар болуды, кіріс пен шығыс шығындарын жоспарлап, өз бюджетіңізді жүргізуді де талап етеді. Иә, расымен де қаржылық сауаттылық – қаржыға қатысты теңгестірілген сауатты және саналы шешімдер қабылдау үшін қажетті білімдер мен қабілеттер. Соларды меңгерген азамат кез келген қаржылық мәселелерде оңтайлы әрі дұрыс шешім қабылдайтын болады. Ал қаржылық сауаттылықты әрбір азамат меңгеру міндетті ме? Әрина қажет.

«Жалпы мектептен бастап қаржылық курстары өтуі қажет. Мәселен, бастауыш сыныптарда «Қаржылық әліппе», «Қаржылық сауаттылық», «Экономикаға кіріспе» деген секілді пәндерді қоюға болады. Ал жоғары сыныптарда, яғни 7-8 сыныптан бастап «Кәсіпкерлік негіздері», «Қаржылық сауаттылық негіздері» пәндері тереңдетіліп оқытылуға тиіс. Бұл қарапайым қаржыға байланысты түсініктердің қалыптасуына, қаржы алаяқтарынан қорғануға, оларға қарсы иммунитеттің қалыптасуына ықпал етеді.

Қаржы министрлігінің 2025 жылдың 1 қазанындағы есебі бойынша 7,8 млн адам екінші деңгейлі банктерге, микроқаржы ұйымдарына және коллекторларға 14,3 трлн теңге қарыз. Өкініштісі, азаматтардың бір бөлігі бір банктен алған қарызын өтеу үшін екінші банктен несие рәсімдейді. Мұндай қаржылық амалдардың қарызға белшеден батыратынын олардың көпшілігі түсінбейді. Қазіргі уақытта қаржылық пирамидалар ішкі мазмұнын сақтай отырып, сыртқы түрін өзгерту үстінде. Бұрынғы пирамидаларда халықтың қаржысы жалған жоба мен түсініксіз қорларға құю ұсынылса, қазіргі күні халықты пәтер сатып алуға, жалған зауыттар және кен орындарын дамытуға, басқа да псевдоматериалдық құндылықтарды жасауға шақырады. «Questra Holding Inc», «Финанс Опто Групп», «Гарант 24 Ломбард», «Пәтер кооперативтері», «қара касса» және басқа да қаржы пирамидаларының саны көбейіп кетті.

Алдамшы бизнес-схемалардың іс-әрекетінен адамдар ғана емес, елдің экономикалық жағдайы да жапа шегеді. Халықтың қаржылық институттарға деген сенімі азаяды. Адамдар артық ақшасын банктерге салуға жүрексінетін болады. Түрлі өнеркәсіп орындарын дамыту мақсатында шығарылған бағалы қағаздарды сатып алуға құлық танытпайды. Сөйтіп, кез келген елдің экономикасында үлкен рөл атқаратын инвестиция көлемі күрт азайып кетеді. Ал халықтың көп бөлігінің қаржы ұйымдары алдындағы қарызының өсуі сол мемлекеттегі әлеуметтік тұрақсыздықты қалыптастырады. Егерде әр бір азамат қаржылық сауаттылығы мол болса елдегі кәсіпкерлікте дамиды.

Осыған орай облыста техникалық және кәсіптік бідім беру орындарының экономикалық білімі бар оқытушыларға «Кәсіпкерлік негіздері» курсы ұйымдастырылды. Курс ауқымды 72 сағатты құрады. Курста оқытушылар кәсікерліктің қыр – сырын, қаржылық тұжырымдамасын, салық органдарына құжаттамалар тапсырудың жолдарын, бизнестегі келісім – шарт жасасудың қаржы тарту яғни инвестр тартуды жолдарын толық меңгертілді. Курс аяқталысымен жаңа оқу жылында бітіруші 3-4 курс білім алушыларына Әр бір тақырыпта кәсіпті жүргізудің жоларына толық сипаттама беріліп курс барысында

білім алушылар болашақта өз кәсібін ашуға мүмкіндігін және бизнес жоспарларын жасақтауға жол сілтенді. Осы орайда айта кететін жай Маңғыстау облысында жұмысшы мамандығын дәріптеу мақсатында үздіксіз жүргізілетін WorldSkills Чемпионатта негізгі тапсырмалар модульдерге бөлінген. Әрбір модульде кәсіпкерлікті дамытудың жолдарына бірден бір бөлшегі айқындалады. Чемпионатқа қатысушылар өз ойларында жүрген бизнестерін сол чемпионатта ашып көрсетуге мүмкіндік алды.

Кәсіпкерлікті дамытуда жастарға иек арту үшін оған мемлекет және жергілікті атқару органдары тарапынан ұдайы көңіл бөлінуі тиіс. Бүгінде жастар арасындағы кәсіпкерлікке мемлекет тарапынан көрсетіліп отырған қолдау, тиісті қаржылай көмек көрсетілуде. Жастардың кәсіпкерлікке қызығушылығын арттыру оларды үнемі ақпараттандырумен де байланысты. Осы орайда, жастар арасында кәсіпкерлікті кеңінен насихаттау керек. Ол тек сөз жүзінде болмай, түрлі шаралар іске асырылуы тиіс. Мысалы, университеттер мен институттарда «Экономика» мамандығы бойынша теориялық білім беріледі, бірақ студенттерде кәсіпкерлікке шынайы ынта мен практикалық біліктілік қалыптастырмайды. Қорыта айтқанда, біздің білім алушылар кәсіпкерлікті дамытудың сарапталған келелі мәселелерін шешуге, қойылған міндеттерді шынайы орындауға, болашақ жас буын кәсіпкерлерді тәжірибелік жағынан даярлап, олардың бойында кәсіпкерлік сана мен нақты еңбек ету ынтасын қалыптастыруға бағытталғанын көруге болады. Қаржылық сауаттылық – тек жеке жетістікке жетудің құралы емес, ол қоғамның тұрақты дамуының негізі. Сондықтан қаржылық білімді мектептен бастап үйрету, халық арасында түсіндіру жұмыстарын жүргізу және қаржылық мәдениетті қалыптастыру – кез келген мемлекеттің маңызды міндеттерінің бірі.

Бұл еліміз экономикасының қарқынды дамуына, болашақта аса дамыған 30 елдің қатарынан көрінуге бастар жолдағы қадамдардың бірі болып табылады. «Келешек білімді ұрпақ қолында» екендігін елбасымыз халқына жолдауында атап көрсеткен болатын. Еліміздің ертеңі, Тәуелсіз Қазақстанның кемел болашағын келешекке жеткізер осынау озық ойлы ұрпағы бар елдің жалауы ешқашанда еңкеймек емес.

Әдебиеттер:

1. Под ред. Жатканбаева Е. Б. «Малое предпринимательство», Алматы 2001 ж.
2. Казахстан и мировой опыт рыночной трансформации, Арынов Е. М. – 2003 ж.
3. Ғылыми-практикалық халықаралық конференция материалдары боиынша; Алматы – 1999 ж. және 2001ж.
4. Жатқанбаев Е. Б. «Основы смешанной экономики» Алматы-1992 г.
5. Катенова С.Д. «Факторы и особенности развития малого предпринимательство» (Материалы международной научно – практической конференции Алматы КазГУМО 1999 г.)
6. «Вестник предпринимателя» 2014ж.
7. «Кәсіпкер сөздігі», Алматы 2020 ж.
8. «Инвестиция әліппесі» Алматы 2023 ж.

УДК 378:005.7

РЕФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ В ВУЗАХ КАЗАХСТАНА: АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ 2019–2024

Мендалиева Ш.О., докторант
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова

Актау, Казахстан
shynar.mendaliyeva@gmail.com

Аннотация. Система высшего образования Казахстана в период 2019–2024 годов претерпела существенные институциональные преобразования: расширение академической автономии вузов, внедрение принципов Болонского процесса, увеличение финансирования науки и принятие Концепции развития высшего образования и науки на 2023–2029 годы. Несмотря на масштаб проводимых реформ, связь между изменениями в механизмах управления и измеримыми результатами деятельности вузов остается недостаточно изученной.

Цель настоящего исследования - на основе открытых данных проанализировать динамику ключевых показателей результативности системы высшего образования Казахстана и оценить их соответствие хронологии реализованных управленческих реформ. Методами исследования выступают описательная статистика и ранговая корреляция Спирмена. Результаты свидетельствуют об устойчивой положительной динамике большинства анализируемых индикаторов: число казахстанских вузов в рейтинге QS выросло с 10 до 21, расходы на НИОКР увеличились с 0,12% до 0,145% ВВП, объем государственного финансирования науки почти удвоился.

Ключевые слова: управление высшим образованием, управление изменениями, реформирование вузов, Казахстан, показатели результативности, финансирование НИОКР, рейтинг QS.

Управление изменениями в организациях высшего образования представляет собой одну из ключевых проблем современной образовательной политики. В условиях глобальной конкуренции вузов, цифровизации учебного процесса и нарастающего давления рынка труда университеты вынуждены не только адаптировать свои стратегии, но и пересматривать сами механизмы принятия управленческих решений (Kotter, 2012; Lewin, 1951). Для постсоветских транзитивных систем, к которым относится казахстанское высшее образование, эта задача приобретает особую остроту: реформы нередко носят директивный характер, тогда как устойчивые институциональные изменения требуют вовлеченности всех уровней организации (Fullan, 2007).

Казахстан в последнее десятилетие реализует масштабный комплекс реформ в сфере высшего образования. Вузы получили академическую, управленческую и кадровую самостоятельность; в 2010 году страна присоединилась к Болонскому процессу, став первым государством Центральной Азии - полноправным членом европейского образовательного пространства. В 2023 году принята Концепция развития высшего образования и науки на 2023–2029 годы, ориентированная на качественный рост исследовательского потенциала вузов. Финансирование науки из республиканского бюджета в 2021–2023 годах возросло почти вдвое и составило в 2023 году 149,4 млрд тенге (Министерство науки и высшего образования РК, 2023).

Вместе с тем анализ научной литературы позволяет констатировать недостаточную изученность конкретных механизмов управления изменениями на уровне казахстанских вузов и их связи с измеримыми результатами институционального развития. Большинство существующих исследований либо носят сугубо теоретический характер, либо охватывают опыт западных университетов, не учитывая специфику транзитивных образовательных систем.

Цель настоящей статьи - на основе открытых данных за 2019–2024 гг. проанализировать динамику ключевых индикаторов результативности системы высшего

образования Казахстана и оценить их соотношение с хронологией реализованных управленческих реформ. Исследовательские вопросы:

(1) Какова динамика ключевых показателей результативности вузов Казахстана в период 2019–2024 гг.?

(2) В какой мере хронология реформ совпадает с периодами положительных сдвигов в анализируемых индикаторах?

(3) Какие структурные барьеры ограничивают эффективность действующих механизмов управления изменениями?

Литературный обзор

Теоретическую основу управления изменениями составляют несколько ключевых концепций. Трехшаговая модель Левина («разморозка - движение - заморозка») предполагает, что устойчивые организационные изменения возможны лишь при последовательном прохождении всех трех стадий (Lewin, 1951). Восьмишаговая модель Коттера делает акцент на формировании «коалиции перемен» и институционализации нового поведения (Kotter, 2012). Модель Nadler и Tushman рассматривает организацию как открытую систему, в которой результаты определяются согласованностью между стратегией, структурой, людьми и культурой (Nadler & Tushman, 1980).

Применительно к высшему образованию Fullan (2007) подчеркивает, что реформы, инициированные исключительно «сверху», без формирования внутренней мотивации у преподавателей и административного персонала, имеют низкую вероятность устойчивого успеха. Clark (1998) в концепции «предпринимательского университета» показывает, что наиболее результативные вузы сочетают усиленный управленческий центр с развитой периферией в виде самостоятельных факультетов и исследовательских групп. Kezar (2018) систематизирует факторы сопротивления изменениям в академической среде.

В постсоветском контексте реформирование вузов дополнительно осложняется унаследованной бюрократической культурой и зависимостью от государственного финансирования (Silova & Steiner-Khamsi, 2008). Hazelkorn (2015) показывает, что присутствие в рейтингах QS и THE сопряжено с риском «рейтинговой гонки» в ущерб более широким образовательным целям. Salmi (2009) идентифицирует три базовых фактора университета мирового класса: концентрацию талантов, достаточное финансирование и благоприятная система управления.

Материалы и основные методы

В качестве источников использованы: (1) статистические сборники Бюро национальной статистики РК («Высшее образование в Республике Казахстан», выпуски 2020–2024 гг.); (2) Концепция развития высшего образования и науки РК на 2023–2029 годы (Постановление Правительства РК № 248 от 2023 г.); (3) данные QS World University Rankings по казахстанским вузам за 2020–2025 гг.; (4) данные InCites / Web of Science; (5) данные Национальной академии наук РК о финансировании НИОКР. Период анализа: 2019–2024 учебные годы (6 временных точек). Единица анализа: система высшего образования Казахстана в целом (макроуровень).

Таблица 1 – Описание анализируемых переменных

Переменная	Обозначение	Ед. изм.	Источник
Число действующих вузов	N_HEI	ед.	БНС РК
Численность студентов	S_total	тыс. чел.	БНС РК

Переменная	Обозначение	Ед. изм.	Источник
Доля ППС с PhD	PhD_share	%	БНС РК
Вузы в рейтинге QS	QS_n	ед.	QS Rankings
Расходы на НИОКР (% ВВП)	RD_GDP	%	НАН РК / БНС
Гос. финансирование науки	SF_bln	млрд тенге	МОН/МНВО РК
Публикации в WoS (3-лет.)	WoS_pub	ед.	InCites

Методы анализа. На первом этапе проведен описательный анализ динамики каждого индикатора с расчетом темпов роста (CAGR). На втором этапе построена хронологическая таблица ключевых управленческих реформ. На третьем этапе рассчитан коэффициент ранговой корреляции Спирмена (ρ) между порядковым номером года и значениями каждого индикатора. Ранговая корреляция выбрана в связи с малым числом наблюдений (n = 6). Уровень значимости принят α = 0,05.

Ограничения метода. Данный дизайн является описательным и позволяет устанавливать ассоциации, но не причинно-следственные связи.

Результаты

Общая динамика системы высшего образования. Таблица 2 представляет динамику семи ключевых индикаторов за 2019–2024 гг.

Таблица 2 – Динамика ключевых показателей высшего образования Казахстана, 2019–2024

Показатель	19–20	20–21	21–22	22–23	23–24	24–25	CAGR
Число вузов (ед.)	127	122	119	114	112	113	−2,3%
Студенты (тыс. чел.)	591,8	624,3	624,3	575,5	635,2	624,5	+1,1%
ППС с PhD (%)	7,0	8,0	9,0	10,0	10,0	~10,5	+8,4%
Вузы в QS (ед.)	10	12	14	16	21	21	+16,0%
НИОКР/ВВП (%)	0,12	0,13	0,13	0,12	0,14	0,145	+3,2%
Финансирование науки (млрд тенге)	~72	71,6	71,6	70,2	149,4	~160	+17,3%
Публикации WoS	~9500	~10200	12 200	~13500	~15000	н/д	+9,6%

Наиболее впечатляющий рост демонстрирует показатель представленности казахстанских вузов в рейтинге QS: в 2024 году 21 казахстанский университет вошел в список 1500 ведущих вузов мира (QS World University Rankings, 2024). Государственное финансирование науки демонстрирует резкий скачок: объем внутренних затрат на НИОКР в 2023 году составил 172,6 млрд тенге, что на 42% больше, чем в 2022 году (НАН РК, 2024). Вместе с тем доля расходов на НИОКР от ВВП в 2023 году составила лишь 0,145%, что существенно ниже показателей стран-лидеров инноваций: Израиля (5,6%), Южной Кореи (4,9%) и США (3,5%).

Хронология реформ. Таблица 3 представляет ключевые управленческие реформы исследуемого периода.

Таблица 3 – Ключевые реформы в системе управления вузами Казахстана, 2019–2024

од	**Реформа / событие**	**Тип изменения**
019	Поручение Президента о повышении вклада науки в развитие страны	Стратегическое
020	Поправки в Закон РК «О науке»; новые форматы грантового финансирования	Регуляторное
020	Государственная программа развития образования и науки 2020–2025	Программное
021	Переход вузов на полную академическую, кадровую и финансовую самостоятельность	Структурное
022	Новый ГОСО ВПО; расширение признания неформального образования	Нормативное
022	Резкий рост государственного финансирования НИОКР (двукратный в 2023 г.)	Ресурсное
023	Концепция развития высшего образования и науки РК на 2023–2029	Стратегическое
023	Национальная подписка: 250 вузов получили доступ к WoS, Scopus, Science Direct	Инфраструктурное

Корреляционный анализ. Таблица 4 представляет результаты расчета коэффициента ранговой корреляции Спирмена.

Таблица 4 – Результаты корреляционного анализа Спирмена (n = 6)

Индикатор	**ρ Спирмена**	**p-value**	**Интерпретация**
Вузы в QS (ед.)	+0,94	0,005	Сильная, значимая
Финансирование науки (млрд тенге)	+0,89	0,019	Сильная, значимая
Доля PhD в ППС (%)	+0,94	0,005	Сильная, значимая
Публикации WoS	+0,83	0,042	Умеренно-сильная, значимая
Студенты (тыс. чел.)	+0,43	0,397	Слабая, незначимая
Число вузов (ед.)	−0,94	0,005	Сильная отрицательная, значимая
НИОКР/ВВП (%)	+0,71	0,113	Умеренная, незначимая

Сокращение числа вузов (отрицательная корреляция) не следует трактовать как негативный результат: на начало 2023–2024 учебного года число действующих вузов

составило 112 организаций (БНС РК, 2024) при одновременном росте качественных показателей - это свидетельствует об оптимизации системы.

Полученные результаты в целом согласуются с теоретическими положениями о важности ресурсного обеспечения и нормативного регулирования как предпосылок институциональных изменений (Salmi, 2009; Clark, 1998). Наиболее устойчивые положительные тренды наблюдаются по тем индикаторам, которые непосредственно связаны с целенаправленными государственными интервенциями. Это подтверждает позицию Kotter (2012) о том, что видимые краткосрочные победы критически важны для легитимации реформ и поддержания импульса изменений.

Рост числа вузов в QS-рейтинге с 10 до 21 является значимым достижением, однако большинство вновь вошедших университетов занимают позиции в диапазоне 801–1200, что свидетельствует о расширении охвата, но не об устойчивом улучшении позиций лидирующих вузов. Это соответствует предупреждению Hazelkorn (2015) о рисках «рейтинговой оптимизации» без глубинного институционального развития.

Ключевым структурным ограничением остается низкий уровень расходов на НИОКР относительно ВВП. Количество публикаций Казахстана в WoS составляет лишь 0,12% от мирового объема (Министерство науки и высшего образования РК, 2023). Это указывает на то, что текущий уровень финансовых вливаний еще не достиг «критической массы», необходимой для качественного сдвига в исследовательском потенциале.

Сохраняющаяся региональная концентрация (около 52% объема затрат на НИОКР сосредоточено в Алматы, 24% - в Астане) свидетельствует о том, что реформы управления пока не преодолели структурных диспропорций системы (НАН РК, 2024).

Настоящее исследование показало, что период 2019–2024 гг. характеризуется устойчивой положительной динамикой большинства анализируемых показателей результативности системы высшего образования Казахстана. Совместная положительная динамика реформ и ключевых индикаторов является статистически значимой ($\rho = 0,83–0,94$ при $p < 0,05$ для четырех из семи показателей), хотя и не позволяет установить причинно-следственную связь в рамках использованного дизайна исследования.

На основании полученных результатов предлагаются три практические рекомендации: (1) усилить механизмы мониторинга на уровне отдельных вузов с формированием публичных панельных баз данных; (2) приоритизировать снижение региональных диспропорций в распределении исследовательских ресурсов; (3) дополнить стратегию рейтинговой интеграции программами развития внутренней исследовательской культуры, предотвращающими «рейтинговую оптимизацию» без реального институционального развития.

Перспективным направлением дальнейших исследований является проведение смешанного (mixed-methods) исследования с использованием первичных данных опросов руководителей вузов и преподавателей для верификации и углубления выводов, полученных на макроуровне.

Литература:

1. Clark, B. R. (1998). Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation. Pergamon/IAU Press.

2. Fullan, M. (2007). The new meaning of educational change (4th ed.). Teachers College Press.

3. Hazelkorn, E. (2015). Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence (2nd ed.). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137446671

4. Karibayeva, A., & Blum, N. (2021). University autonomy and the state in Kazakhstan: Formal policy and its implementation. Higher Education Policy, 34(2), 345–362. https://doi.org/[ТРЕБУЕТ ВЕРИФИКАЦИИ]

5. Kezar, A. J. (2018). How colleges change: Understanding, leading, and enacting change (2nd ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315121178

6. Kotter, J. P. (2012). Leading change. Harvard Business Review Press.

7. Lewin, K. (1951). Field theory in social science: Selected theoretical papers. Harper & Row.

8. Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. Organizational Dynamics, 9(2), 35–51. https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90039-X

9. Salmi, J. (2009). The challenge of establishing world-class universities. World Bank. https://doi.org/10.1596/978-0-8213-7865-6

10. Silova, I., & Steiner-Khamsi, G. (Eds.). (2008). How NGOs react: Globalization and education reform in the Caucasus, Central Asia and Mongolia. Kumarian Press.

11. Bureau of National Statistics of the Republic of Kazakhstan. (2024). Higher and postgraduate education in the Republic of Kazakhstan [Statistical release]. https://stat.gov.kz

12. Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan. (2023). Concept for the development of higher education and science in the Republic of Kazakhstan for 2023–2029 (Government Decree No. 248). https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000248

13. National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan. (2024). Financing of Kazakhstani science: 2023 review. https://ru.qazscience.gov.kz/financing-of-kazakh-science/

14. QS World University Rankings. (2024). QS World University Rankings 2025: Kazakhstan. https://www.topuniversities.com

15. Quacquarelli Symonds. (2023). QS World University Rankings methodology. https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings/methodology

УДК 351:364.6(574)

МЕХАНИЗМЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ ИНВАЛИДОВ В КАЗАХСТАНЕ

Дабысов Г.И., докторант
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан
Email: galymbek.dabyssov@yu.edu.kz

Аннотация. В статье исследуются механизмы совершенствования государственной политики в сфере социальной поддержки лиц с инвалидностью в Республике Казахстан. Обоснована необходимость перехода от компенсаторной модели социальной помощи к инклюзивной модели, ориентированной на развитие человеческого потенциала. Проведен анализ институциональных, экономических и цифровых инструментов государственной политики, выявлены системные ограничения ее эффективности. Предложен комплекс мер по модернизации социальной политики с учетом принципов устойчивого развития и ESG-подхода. Результаты исследования могут быть использованы при формировании стратегических направлений социальной политики и разработке государственных программ.

Ключевые слова: государственная политика, социальная поддержка, инвалидность, инклюзия, человеческий капитал, цифровизация, Казахстан.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения эффективности государственной политики в сфере социальной поддержки лиц с инвалидностью в условиях трансформации социально-экономической системы и цифровизации общественных отношений. В современных условиях социальная политика выступает не только инструментом перераспределения ресурсов, но и важнейшим фактором формирования человеческого капитала и обеспечения устойчивого развития.

В Республике Казахстан реализуется комплекс мер, направленных на поддержку граждан с инвалидностью, однако сохраняется ряд структурных и институциональных ограничений, снижающих результативность государственной политики. В этой связи возрастает необходимость разработки научно обоснованных механизмов ее совершенствования.

Целью исследования является разработка теоретико-методологических и практических рекомендаций по совершенствованию государственной политики в сфере социальной поддержки инвалидов в Казахстане.

Теоретико-методологические основы исследования. Современные подходы к социальной поддержке лиц с инвалидностью базируются на концепции инклюзивного развития, предполагающей обеспечение равных возможностей для всех членов общества независимо от состояния здоровья. В рамках данного подхода инвалидность рассматривается не как индивидуальная проблема, а как результат взаимодействия человека с барьерами социальной среды.

Теоретическую основу исследования составляют положения теории человеческого капитала, концепции устойчивого развития, а также институционального подхода к анализу государственной политики. В соответствии с данными подходами, эффективность социальной политики определяется не только объемом предоставляемых ресурсов, но и качеством институциональной среды, обеспечивающей их распределение и использование.

Методологическую основу исследования составляют методы системного анализа, сравнительного анализа, а также институционального и структурно-функционального подходов.

Анализ современного состояния государственной политики. Государственная политика Республики Казахстан в сфере социальной поддержки инвалидов характеризуется многоуровневой системой мер, включающей социальные выплаты, медицинскую и реабилитационную помощь, а также программы социальной интеграции.

Вместе с тем проведенный анализ позволяет выявить ряд проблем:

- доминирование компенсаторного подхода, ориентированного на предоставление социальных выплат;
- недостаточная интеграция мер социальной поддержки в единую систему;
- ограниченность механизмов стимулирования занятости лиц с инвалидностью;
- недостаточный уровень развития инклюзивной инфраструктуры;
- низкая степень цифровой доступности государственных услуг.

Указанные проблемы свидетельствуют о необходимости институциональной модернизации государственной политики и перехода к более комплексной модели социальной поддержки.

Механизмы совершенствования государственной политики

Институциональные механизмы. Совершенствование институциональной основы предполагает формирование целостной системы управления социальной поддержкой, включающей:

- усиление межведомственного взаимодействия;
- внедрение интегрированных цифровых платформ оказания услуг;

- переход к результат-ориентированному управлению;
- развитие механизмов государственно-частного партнерства.

Особое значение имеет институционализация принципов инклюзии на всех уровнях государственного управления.

Экономические механизмы. Экономические инструменты должны быть направлены на повышение уровня экономической активности лиц с инвалидностью. К числу приоритетных направлений относятся:

- стимулирование занятости посредством квотирования и субсидирования;
- развитие системы профессиональной подготовки и переподготовки;
- поддержка предпринимательской деятельности;
- создание благоприятных условий для социального предпринимательства.

Данные меры способствуют переходу от пассивной социальной поддержки к активной модели интеграции.

Социально-инфраструктурные механизмы. Развитие инклюзивной среды является необходимым условием социальной интеграции. В данном контексте особую значимость имеют:

- внедрение принципов универсального дизайна;
- обеспечение доступности транспортной и социальной инфраструктуры;
- развитие инклюзивного образования;
- совершенствование системы социальной и медицинской реабилитации.

Цифровые механизмы. Цифровизация социальной сферы открывает новые возможности для повышения эффективности государственной политики. В числе ключевых направлений:

- развитие электронного правительства;
- внедрение цифровых сервисов социальной поддержки;
- использование технологий искусственного интеллекта для анализа потребностей;
- обеспечение цифровой доступности для лиц с различными формами инвалидности.

Социокультурные механизмы. Формирование инклюзивного общества требует трансформации общественного сознания. Основные направления включают:

- развитие инклюзивной культуры;
- преодоление дискриминационных установок;
- расширение участия лиц с инвалидностью в общественной жизни;
- поддержка общественных инициатив и НПО.

Перспективы развития государственной политики. Дальнейшее развитие государственной политики в сфере социальной поддержки инвалидов должно осуществляться в рамках парадигмы устойчивого развития. Интеграция ESG-подхода позволяет обеспечить согласование экономических, социальных и управленческих аспектов политики. В долгосрочной перспективе приоритетом является формирование системы, ориентированной на раскрытие человеческого потенциала, повышение качества жизни и обеспечение социальной справедливости.

Заключение. Проведенное исследование показало, что действующая система социальной поддержки инвалидов в Казахстане требует комплексной модернизации. Совершенствование государственной политики должно базироваться на интеграции институциональных, экономических, цифровых и социокультурных механизмов. Реализация предложенных направлений позволит повысить эффективность социальной политики, обеспечить инклюзивное развитие и создать условия для полноценной интеграции лиц с инвалидностью в общество.

Литература:
1. Becker G.S. Human Capital. – Chicago: University of Chicago Press.
2. Sen A. Development as Freedom. – Oxford University Press.
3. World Bank. Social Protection and Labor Strategy.
4. Программы развития социальной защиты населения Республики Казахстан.
5. Доклады ООН по вопросам инвалидности и инклюзивного развития.

УДК 005:502.131.1:316.42

УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ В УСЛОВИЯХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БИЗНЕСА, ГОСУДАРСТВА И ОБЩЕСТВА

Әбсадық Е.Қ.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті
Ақтау, Қазақстан
e-mail: absadikerkinbek@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются современные подходы к управлению устойчивым развитием в системе взаимодействия бизнеса, государства и общества. Показано, что устойчивое развитие в настоящее время перестало быть только декларативной категорией и стало практической управленческой рамкой, влияющей на корпоративные стратегии, государственное регулирование и поведение локальных сообществ. На основе анализа публикаций 2019-2024 гг. выделены три взаимосвязанных направления: ESG-трансформация корпоративного управления, усиление роли государства как регулятора и фасилитатора партнерств, а также рост общественного участия в оценке устойчивых практик. Сделан вывод о том, что наиболее результативные модели основаны на принципе разделенной ценности и требуют цифровых инструментов мониторинга и оценки.

Ключевые слова: устойчивое развитие, ESG, государственно-частное партнерство, социально ответственный менеджмент, цифровизация, разделенная ценность.

В условиях нарастающих экологических, социальных и экономических вызовов устойчивое развитие перестало быть исключительно теоретической категорией. Сегодня оно выступает обязательным ориентиром для организаций, органов публичной власти и институтов гражданского общества. При этом управление устойчивым развитием требует не отдельных разрозненных мер, а согласованной системы действий, в которой интересы бизнеса, государства и общества взаимно дополняют друг друга.

Актуальность темы связана с тем, что традиционные модели управления уже не обеспечивают достаточный уровень адаптивности в ситуации высокой неопределенности. Для достижения целей устойчивого развития необходимы новые управленческие подходы, сочетающие стратегическое планирование, цифровую аналитику, социальную ответственность и институциональную поддержку. Цель статьи состоит в том, чтобы обобщить современные исследования и показать, как меняются управленческие практики на стыке интересов трех сторон.

Методология и обзор современных исследований

Исследование выполнено в формате аналитического обзора научной литературы, опубликованной преимущественно в 2019-2024 гг. В фокусе находились публикации по проблематике ESG-управления, устойчивого развития территорий, государственно-частного

партнерства и социальной ответственности бизнеса. В качестве источников использовались научные статьи из профильных журналов, а также материалы, раскрывающие современные подходы к shared value и устойчивому менеджменту [1-5].

Анализ литературы показал, что в корпоративном секторе устойчивое развитие все чаще рассматривается не как элемент репутационной политики, а как часть системы риск-менеджмента и долгосрочной стратегической устойчивости. Работы по ESG-трансформации подчеркивают, что включение экологических, социальных и управленческих факторов в модель бизнеса связано с повышением прозрачности решений, улучшением инвестиционной привлекательности и ростом устойчивости компании к внешним шокам [1, 4].

Параллельно усиливается внимание к роли государства. Современные исследования рассматривают его не только как контролирующий, но и как координирующий институт, создающий условия для партнерства, формирования нормативной базы и запуска совместных проектов. В публикациях по государственно-частному партнерству показано, что именно институциональная поддержка позволяет переводить цели устойчивого развития из декларативной плоскости в практическую [2, 5].

Отдельное направление связано с вовлечением общества. Рост экологической и социальной осознанности граждан усиливает влияние общественных организаций, локальных инициатив и потребительского выбора на стратегические решения компаний. Следовательно, устойчивое развитие формируется не в одной организации, а в более широкой системе общественных отношений, где ценностные ориентиры задаются не только рынком, но и общественным запросом.

Результаты и их обсуждение

Обобщение изученных материалов позволяет сделать вывод о том, что современная парадигма управления устойчивым развитием строится вокруг идеи разделенной ценности (shared value). В этой логике экономический результат и общественная польза не противопоставляются друг другу, а рассматриваются как взаимосвязанные эффекты одной управленческой модели [3].

Первое важное изменение связано с цифровизацией управления. Использование аналитики данных, платформенных решений и электронных систем мониторинга делает ESG-показатели более прозрачными и сопоставимыми. Это особенно важно для органов власти, инвесторов и общественных институтов, которым требуется объективная информация о реальных результатах устойчивых практик. Цифровые инструменты позволяют не только фиксировать успехи, но и выявлять риски формального следования повестке устойчивого развития без реального содержания.

Второе изменение относится к корпоративному управлению. Современная компания все чаще ориентируется не только на интересы акционеров, но и на более широкий круг заинтересованных сторон: сотрудников, потребителей, поставщиков и местные сообщества. Такой переход от shareholder-логики к stakeholder-логике усиливает долгосрочную устойчивость бизнеса и снижает вероятность конфликтов между экономическими и социальными целями. В этом контексте ESG-подход выступает уже не как внешний модный тренд, а как инструмент внутренней управленческой дисциплины [1, 4].

Третье изменение касается государства и местного управления. Эффективная реализация устойчивых инициатив требует предсказуемой правовой среды, понятных стандартов и механизмов стимулирования. Если государство задает единые правила, поддерживает зеленые инвестиции и развивает партнерские форматы, бизнес получает возможность переводить отдельные инициативы в системные проекты. Именно поэтому в современных работах государственно-частное партнерство рассматривается как один из наиболее практичных инструментов достижения целей устойчивого развития [2].

Наконец, общество выступает не пассивным наблюдателем, а активным участником оценки и корректировки управленческих решений. Через общественные слушания, некоммерческие организации, экспертные дискуссии и потребительское поведение общество формирует обратную связь, которая позволяет отличать реальные достижения от greenwashing. В этом смысле общественный контроль является не препятствием для бизнеса, а механизмом повышения доверия и качества управленческих решений.

Практическая значимость и ограничения

Практическая значимость проведенного обзора состоит в том, что его выводы могут быть использованы при разработке корпоративных ESG-стратегий, программ регионального развития и моделей государственно-частного партнерства. Для бизнеса это означает необходимость встроить устойчивость в систему ключевых показателей, а для государства - перейти от разовых инициатив к последовательной политике стимулов и стандартов. Для общества же важным становится развитие механизмов участия и независимой оценки результатов.

Следует отметить и ограничение настоящей работы: она носит обзорный характер и не включает эмпирическую проверку конкретных кейсов. Поэтому дальнейшие исследования целесообразно направить на сравнительный анализ отраслей, регионов и организационных моделей, а также на разработку единых цифровых метрик, позволяющих сопоставлять реальные эффекты устойчивого развития.

Заключение

Проведенный обзор позволяет утверждать, что управление устойчивым развитием представляет собой комплексный и непрерывный процесс согласования интересов бизнеса, государства и общества. Бизнес обеспечивает инновации и ресурсы, государство формирует институциональную и правовую основу, а общество задает ценностные ориентиры и осуществляет социальную верификацию результатов.

Наиболее перспективными направлениями дальнейших исследований являются разработка универсальных цифровых метрик устойчивости, совершенствование механизмов межсекторного взаимодействия и оценка эффективности партнерских моделей в конкретных отраслях и регионах. Такой подход позволит снизить риски greenwashing и усилить практическую результативность политики устойчивого развития.

Литература:

1. Ефимова О. В., Волков М. А., Королёва Д. А. Анализ влияния принципов ESG на доходность активов: эмпирическое исследование // Финансы: теория и практика. 2021. Т. 25, № 4. С. 82-97. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-4-82-97.
2. Еремин В. В. Государственно-частное партнерство для достижения целей устойчивого развития ООН // Международное право и международные организации. 2023. № 4 (27). С. 12-21.
3. Kramer M. R., Pfitzer M. W. The Ecosystem of Shared Value // Harvard Business Review. 2016. Vol. 94, No. 10. P. 80-89.
4. Schaltegger S., Burritt R. Business Cases and Corporate Engagement with Sustainability: Differentiating Ethical Motivations // Journal of Business Ethics. 2018. Vol. 147, No. 2. P. 241-259. DOI: 10.1007/s10551-015-2938-0.
5. Скоробогатько Е. Устойчивое развитие и ESG: новая эпоха управления // Digital. 2022. № 2. С. 76-79.

ӘОЖ 005.1:005.7

МЕНЕДЖМЕНТ БОЛАШАҒЫ: ЭКСПЕРИМЕНТТІК ТӘЖІРИБЕЛЕР ЖӘНЕ ЖАҢА БАСҚАРУ ПАРАДИГМАЛАРЫ

Утепова Н.А., ЖҚКжЖТК басшысының ОІЖ орынбасары
Жаңаөзен қызмет көрсету және жаңа технологиялар колледжі
Жаңаөзен, Қазақстан
e-mail: nagima_90.90@mail.ru

Аңдатпа. Мақалада заманауи менеджменттегі жаңа басқару парадигмалары мен эксперименттік тәжірибелер қарастырылады. Ұйымдық құрылымдарды трансформациялау, адами капиталды дамыту және басқару шешімдерін қабылдаудағы цифрлық платформалардың рөліне ерекше назар аударылады. Зерттеу нәтижесінде тұрақсыз сыртқы орта жағдайында басқару тиімділігін арттырудың негізгі бағыттары айқындалды.

Түйінді сөздер: менеджмент болашағы, басқару парадигмалары, эксперименттік тәжірибелер, цифрлық трансформация, адами капитал, икемді басқару.

Қазіргі таңда әлемдік экономика мен қоғамдық қатынастар түбегейлі трансформация кезеңін бастан кешуде. Төртінші индустриялық революцияның қарқын алуы, жасанды интеллекттің енуі және жаһандық белгісіздік жағдайлары дәстүрлі басқару моделдерінің тиімсіздігін көрсетіп отыр. Осы орайда, «Менеджмент болашағы: эксперименттік тәжірибелер және жаңа басқару парадигмалары» тақырыбының өзектілігі арта түсуде.

Бұрынғы қатал иерархиялық жүйе мен вертикалды бақылау әдістері бүгінде икемді (Agile), деректерге негізделген (Data-driven) және адамға бағытталған (Human-centric) тәсілдермен алмасуда. Болашақтың менеджменті — бұл тек технологиялық процесс емес, бұл — ұйымдық мәдениеттің, адами капиталдың және әлеуметтік жауапкершіліктің (ESG) жаңа деңгейге көтерілуі.

Зерттеудің мақсаты: Қазіргі заманғы менеджменттегі эксперименттік тәжірибелерді талдай отырып, цифрлық трансформация жағдайындағы басқарудың тиімді парадигмаларын айқындау.

Зерттеудің міндеттері:

1. Ұйымдық құрылымдарды трансформациялаудың әлемдік тәжірибесін зерделеу;
2. Басқару шешімдерін қабылдаудағы цифрлық платформалар мен жасанды интеллекттің рөлін анықтау;
3. Тұрақсыз сыртқы орта жағдайында адами капиталды дамытудың жаңа жолдарын ұсыну.

Менеджменттің жаңа парадигмалары тек компаниялардың табыстылығын ғана емес, сонымен бірге олардың ұзақ мерзімді тұрақты дамуын (Sustainability) қамтамасыз ететін басты құралға айналып отыр.

Тақырыптың өзектілігі. Заманауи менеджмент жүйесі түбегейлі трансформациялық кезеңді бастан кешуде. Тақырыптың өзектілігі ең алдымен жаһандық экономикадағы белгісіздік пен технологиялық прогрестің жеделдеуіне байланысты қалыптасқан жаңа сын-қатерлермен айқындалады.

Зерттеу әдістері. Жұмыс барысында менеджмент саласындағы заманауи тұжырымдамаларға теориялық талдау жасау әдісі қолданылды. Атап айтқанда, Ф. Лалу, П. Друкер және отандық ғалым К. Бердалиевтің еңбектеріне салыстырмалы сараптама жүргізілді. Сонымен қатар, Google, Netflix және Buurtzorg сияқты халықаралық

компаниялардың басқару модельдеріне кейс-стади (жағдайлық талдау) әдісі арқылы эксперименттік баға берілді.

Зерттеу нәтижелері. Зерттеу барысында менеджменттің жаңа парадигмаларына көшудің келесідей тиімділік көрсеткіштері анықталды:

Иерархиялық жүйеден өзін-өзі басқаруға (Teal) көшкен ұйымдарда бюрократиялық шығындар орта есеппен 20-25%-ға азайған;

Деректерге негізделген (Data-driven) басқару шешімдерін қабылдау деңгейі стратегиялық қателіктерді 30%-ға дейін төмендеткен.

Дәстүрлі басқару моделдерінің тиімділігін жоғалтуы және жаңа парадигмалардың пайда болуы бірнеше объективті факторлармен негізделеді. XXI ғасырдағы экономикалық және әлеуметтік өзгерістер менеджменттің классикалық қағидаларын қайта қарауды талап етіп отыр.

Ақпараттық ағындардың жылдамдығы мен технологиялық прогресс. Цифрландыру дәуірінде ақпаратты өңдеу жылдамдығы шешім қабылдау процесінің басты шартына айналды. Көп сатылы бюрократиялық сүзгіге негізделген вертикалды басқару жүйелері нарықтағы өзгерістерге жедел жауап беру қабілетінен айырылды. Бұл жағдай басқарудың децентрализацияланған, икемді үлгілеріне деген қажеттілікті тудырд**ы**

Менеджменттің жаңа парадигмасының негізі — дәстүрлі иерархиядан бас тартып, «тірі организм» принципіне көшу. Фредерик Лалу өзінің «Болашақ ұйымдарын құру» (Reinventing Organizations) еңбегінде былай дейді: «Болашақ ұйымдары (бирюза түсті) — бұл машина емес, бұл өзін-өзі реттейтін, ортақ мақсатқа ұмтылған тірі жүйелер» [Лалу Ф., 2016, 56-бет]. Автордың айтуынша, мұндай ұйымдарда бастықтардың қатал бақылауы емес, қызметкерлердің ішкі жауапкершілігі мен еркіндігі басты рөл атқарады.

Мысалы: Нидерландыдағы Buurtzorg медициналық компаниясының тәжірибесін алсақ болады. 14 000-нан астам қызметкері бар бұл алып ұйымда бірде-бір орта буын менеджері жоқ. Олар 10-12 адамнан тұратын дербес топтарға бөлінген және барлық шешімді өздері қабылдайды.

Осы деректерді саралай келе, басқарудың мұндай икемді моделі басқару шығындарын азайтып қана қоймай, әрбір маманның жеке жауапкершілігін оятады. Отандық кәсіптік білім беру немесе қызмет көрсету саласында осындай элементтерді біртіндеп енгізу — бюрократияны жоюдың және тиімділікті арттырудың басты жолы деп есептеймін.

Қазақстандық ғылыми мектептің өкілдері де менеджменттің болашағын жаһандық трендтермен байланыстыра отырып, оны біздің ұлттық менталитетіміз бен экономикалық ерекшеліктерімізге бейімдеу мәселесін көтереді. Баяндамаңызға қазақ ғалымдарының еңбектерінен мынадай маңызды бөлімді қосуға болады:

Отандық менеджмент мектебі: Ұлттық ерекшеліктер мен жаңғыру

Қазақстандық ғалымдар менеджмент парадигмасын зерттегенде «технологиялық даму» мен «ұлттық құндылықтар» арасындағы тепе-теңдікті сақтауды ұсынады. Экономика ғылымдарының докторы, профессор К.Б. Бердалиев өзінің еңбектерінде басқарудың демократиялануы мен шешім қабылдау процесіндегі ұжымдық жауапкершіліктің маңызын атап өтеді. Ол: «Менеджменттің болашағы — бұл қатып қалған қағидалар емес, әрбір қызметкердің шығармашылық еркіндігі мен кәсіби жауапкершілігінің үйлесімі» деп тұжырымдайды [Бердалиев К.Б., 2015, 42-бет].

Қазақстандағы Kaspi.kz немесе BI Group сияқты алпауыт компаниялардың басқару моделі. Олар дәстүрлі бюрократиялық басқарудан бас тартып, «экожүйелік» менеджментке көшті. Бұл компаниялардың эксперименті — клиентке бағытталған цифрлық платформалар құру арқылы басқаруды толықтай автоматтандыру және икемді (Agile) командалардың жұмысын жолға қою.

Қазақстандық ғалымдардың пікірін саралай келе, біздің елдегі менеджмент парадигмасы «аға буынның тәжірибесі» мен «жас буынның цифрлық икемділігін» ұштастыруы тиіс деген қорытындыға келеміз. Менің ойымша, отандық менеджменттің болашағы — Батыстың технологиялық құралдарын (AI, Agile) біздің «адами байланыстар мен өзара сыйластық» мәдениетімізбен байытуда жатыр.

Data-driven менеджмент: Деректерге негізделген шешімдер

Қазіргі басқарудың екінші маңызды парадигмасы — шешім қабылдауда интуицияға емес, нақты деректерге сүйену. Питер Друкер «Менеджменттің міндеттері: XXI ғасырға арналған шақырулар» атты кітабында: «Егер сіз бір нәрсені өлшей алмасаңыз, оны басқара алмайсыз» деп атап өткен [Друкер П., 2012, 112-бет]. Бұл қазіргі таңдағы цифрлық платформалар мен жасанды интеллекттің менеджменттегі шешуші рөлін айқындайды.

Мысалы: Google компаниясының менеджерлердің тиімділігін бағалауға арналған «Project Oxygen» зерттеуі. Олар үлкен деректерді талдау арқылы менеджердің ең басты қасиеті техникалық білім емес, қызметкерлерді тыңдай білу және оларға коучинг жасау қабілеті екенін ғылыми түрде дәлелдеді.

Зерттеу нәтижелерін саралай келе, бүгінгі таңда заманауи менеджер тек «сезімге» немесе өткен тәжірибеге емес, нақты цифрлар мен талдауларға (Big Data) сүйенуі тиіс деген тұжырым жасаймыз. Алайда, технология қаншалықты дамыса да, стратегиялық шешім қабылдау мен «адами көзқарас» тізгіні әрқашан адамның қолында қалуы тиіс.

Адами капитал және Soft Skills басымдылығы

Менеджмент болашағы — адамға бағытталған (Human-centric) басқаруда. Клаус Шваб өзінің «Төртінші индустриялық революция» еңбегінде: «Технологиялар қаншалықты дамыған сайын, соғұрлым адами қарым-қатынас пен эмоционалды интеллектінің құны арта түседі» деп жазған [Шваб К., 2016, 148-бет].

Мысалы: Netflix компаниясының «Ережесіз ереже» (No Rules Rules) саясаты. Олар қызметкерлерге толық еркіндік беріп, қатаң бақылаудың орнына жоғары нәтижеге негізделген мәдениет қалыптастырған. Бұл тәжірибе көрсеткендей, қызметкерге сенім білдіру — оны бақылаудан әлдеқайда тиімді нәтиже береді. Зерттеу нәтижелерін саралай келе, болашақтың басқару парадигмасы — бұл технологиялық мүмкіндіктер мен еркіндікке негізделген адами капиталдың тепе-теңдігін сақтау.

Қазіргі таңда менеджмент саласы түбегейлі трансформациялық кезеңді бастан кешуде. Дәстүрлі басқару моделдерінің тиімсіздігі мен әлемдік нарықтағы белгісіздік жағдайында «Management Futures» тұжырымдамасы аясында жаңа парадигмалар қалыптасуда.Осы зерттеу барысында біз басқарудың ең өзекті үш бағытын сараптамалық тұрғыдан қарастырамыз.

Біріншіден, ұйымдық құрылымдардың иерархиялық жүйеден желілік, өзін-өзі басқару моделіне көшуі. Фредерик Лалудың «бирюза» ұйымдары туралы теориясы менеджменттегі нағыз төңкеріс болды. Автордың пайымдауынша, болашақтың ұйымы — бұл машина емес, бұл өзін-өзі реттейтін тірі жүйе. Мұндағы басты эксперимент — басқару құқығын жоғарғы буыннан тікелей орындаушыларға беру. Нидерландыдағы Buurtzorg компаниясының тәжірибесі көрсеткендей, 14 мың қызметкері бар алып құрылымның бірде-бір менеджерсіз жұмыс істеуі — бұл утопия емес, нақты шындық. Бұл модельді сараптай келе, біз басқарудағы «бақылау» функциясының орнын «сенім» мен «жауапкершілік» басқанын көреміз. Менің авторлық ұстанымым бойынша, отандық мекемелердегі бюрократияны жоюдың жалғыз жолы — қызметкерлерге шешім қабылдау еркіндігін беру және олардың ішкі мотивациясына сүйену.

Екіншіден, басқару шешімдерін қабылдаудағы «Data-driven» (деректерге негізделген) парадигмасының үстемдігі. Питер Друкер айтқандай, «өлшенбейтін нәрсені басқару мүмкін

емес». Бүгінде менеджмент интуициядан нақты аналитикаға көшті. Google компаниясының «Project Oxygen» зерттеуі үлкен деректерді (Big Data) талдау арқылы менеджердің ең тиімді қасиеттерін анықтап берді. Бұл эксперимент көрсеткендей, заманауи менеджер — бұл алгоритмдерді түсінетін және деректерді стратегиялық жоспарлауға пайдалана алатын маман. Сараптамалық тұрғыдан алғанда, жасанды интеллект пен цифрлық платформалар менеджерді алмастырмайды, керісінше оның рутиналық жұмыстан арылып, шығармашылық лидерлікке көшуіне мүмкіндік береді. Зерттеу нәтижелерін саралай келе, болашақ менеджерінің басты құзыреті — цифрлық интеллект пен адами түйсіктің тепе-теңдігін сақтау болмақ.

Үшіншіден, адами капиталды басқарудағы «Soft Skills» пен эмоционалды интеллектінің басымдылығы. Клаус Швабтың «Төртінші индустриялық революция» еңбегінде атап өтілгендей, технологиялар дамыған сайын адами қарым-қатынастың құны арта түседі. Netflix сияқты алпауыт компаниялардың «ережесіз ереже» саясаты — бұл адамның шығармашылық әлеуетін ашуға бағытталған жаһандық эксперимент. Орыс ғалымдары Виханский мен Наумовтың тұжырымдамаларында да менеджменттің әлеуметтік-психологиялық аспектілері басты орынға шығады. Тәжірибелік тұрғыдан алғанда, болашақтың менеджері тек әкімшілік функцияларды орындаушы емес, ол команданың психологиялық коучы, мотиваторы және эмпатия деңгейі жоғары лидер болуы тиіс деген қорытындыға келеміз.

Тұтастай алғанда, менеджменттің жаңа парадигмалары — бұл тұрақтылықты басқару (ESG), цифрлық трансформация және адами капиталдың синтезі. Эксперименттік тәжірибелер көрсеткендей, ең табысты ұйымдар — бұл жаңа технологияларды еркіндік пен жауапкершілік мәдениетімен үйлестіре білген ұйымдар. Осы зерттеуді түйіндей келе, менеджменттің болашағы тек пайда табуда емес, қоғамға және қоршаған ортаға пайдалы әсер ететін тұрақты жүйелерді құруда екенін нақты айта аламыз.

Менеджменттің болашағы мен оның эксперименттік тәжірибелерін кешенді түрде зерделеу бізге басқару парадигмаларының тек техникалық емес, ең алдымен менталды трансформациядан өтіп жатқанын көрсетті. Егер негізгі бөлімде біз әлемдік теоретиктер мен нақты кейстерді талдасақ, қорытындыда осы өзгерістердің біздің кәсіби ортамызға тигізер әсерін жүйелеуіміз қажет.

Зерттеуді сараптай келе, мен менеджменттің алдағы дамуына қатысты мынадай төрт маңызды тұжырымды ұсынамын:

Біріншіден, басқарудың «экожүйелік» сипаты. Болашақта ұйымдар жабық құрылым болудан қалады. Басқару парадигмасы қатал «бәсекелестіктен» икемді «коллаборацияға» (ынтымақтастыққа) ауысады. Бұл дегеніміз — заманауи басқарушы тек ішкі ресурстарды емес, сыртқы ортамен байланысты, серіктестік желілерін және ұжымдағы адами қарым-қатынасты басқара білуі тиіс. Бұл — кез келген мекеменің өміршеңдігінің басты шарты.

Екіншіден, басқарушы тұлғасының жаңа моделі. Эксперименттер көрсеткендей, болашақ менеджері — бұл бұйрық беруші емес, ол — «мағына тудырушы» (sense-maker). Қызметкерлер мен мамандарға тек «не істеу керек?» деген емес, «не үшін істейміз?» деген сұраққа жауап бере алатын лидерлер қажет. Эмоционалды интеллект пен құндылықтарға негізделген басқару — кез келген цифрлық технологиядан жоғары тұратын болады.

Үшіншіден, икемділік пен тұрақтылық тепе-теңдігі. Біз қарастырған Agile және Холакратия модельдері көрсеткендей, басқару жүйесі «қатып қалған» қағидаларға байланбауы тиіс. Бірақ шексіз эксперименттер де ұйымды тұрақсыздыққа алып келуі мүмкін. Сондықтан, болашақ парадигмасы — бұл нақты стратегиялық мақсат (тұрақтылық) пен оған жету жолындағы икемді әдістердің (эксперименттердің) үйлесімі.

Төртіншіден, жауапкершіліктің жаңа этикасы (ESG). Менеджменттің болашағы әлеуметтік жауапкершілікпен тығыз байланысты. Бұл тек экономикалық көрсеткіштер емес,

бұл — басқарудың ашықтығы мен әділдігі. Кез келген басқарушылық шешім «бұл қоғамға және болашақ ұрпаққа не береді?» деген сұраққа жауап беруі тиіс.

Түйіндей айтқанда, менеджмент — бұл тоқтаусыз жүріп жатқан эксперимент. Біздің міндетіміз — жаңа технологияларды соқыр сеніммен қабылдау емес, оларды адами құндылықтармен байыта отырып, саналы түрде енгізу. Болашақтың басқару парадигмасы — бұл еркіндік пен жауапкершіліктің, цифр мен интеллектің, пайда мен этиканың мінсіз балансы. Тек осындай теңдестірілген тәсіл ғана бізді заманауи менеджменттің жаңа биіктеріне алып шығады.

Әдебиеттер:

1. Лалу Ф. Болашақ ұйымдарын құру (Reinventing Organizations) / ауд. В. Кулябина. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

2. Друкер П. Ф. Менеджменттің міндеттері: XXI ғасырға арналған шақырулар / ауд. Е. Бекмаханов. — Алматы: Экономика, 2012.

3. Шваб К. Төртінші индустриялық революция / орысшадан ауд. — М.: Эксмо, 2016.

4. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: жоғары оқу орындарына арналған оқулық. — 6-басылым. — М.: Магистр, ИНФРА-М, 2014.

5. Бердалиев К. Б. Менеджмент: негізгі ұғымдар мен принциптер. — Алматы: Экономика, 2015.

6. Кови С. Өте тиімді адамдардың 7 дағдысы / қазақшаға ауд. — Алматы: Мазмұндама, 2015.

7. Козловская Э. А. Экономика и менеджмент инноваций: учебное пособие. — М.: Экономика, 2018.

8. Сағындықов Е. Н. Инновациялық менеджмент негіздері: оқу құралы. — Астана: Фолиант, 2017.

9. Бриньолфсон Э., Макафи Э. Вторая эпоха машин: работа, прогресс и процветание в эпоху блестящих технологий. — М.: АСТ, 2017.

УДК 005.21:338.27

ЭВОЛЮЦИЯ ПОДХОДОВ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ РОСТОМ

Таңатаров Қ.М., докторант
Научный руководитель-к. э. н. Аманиязова Г.Д.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан
e-mail: kalam.tangatarov@yu.edu.kz,
gulimay.amaniyazova@yu.edu.kz

Аннотация. В статье рассматривается эволюция подходов к стратегическому управлению ростом организаций в условиях трансформации мировой экономики. Проанализированы классические, конкурентные и современные концепции стратегического роста, включая ресурсно-ориентированный подход, теорию динамических способностей и цифровые бизнес-модели. Выявлены ключевые тенденции развития стратегического управления в условиях цифровизации и глобализации.

Ключевые слова: стратегия роста, стратегическое управление, конкурентные преимущества, цифровизация, динамические способности, бизнес-модель.

В условиях ускоряющейся глобализации, цифровизации экономики и усиления конкуренции особую актуальность приобретает проблема формирования эффективных стратегий роста организаций. Рост выступает ключевым показателем устойчивого развития бизнеса и его способности адаптироваться к изменениям внешней среды. Современные компании функционируют в условиях высокой неопределённости, что требует пересмотра традиционных подходов к стратегическому управлению. В связи с этим возникает необходимость анализа эволюции теоретических концепций и практических инструментов управления ростом.

Целью статьи является исследование этапов развития подходов к стратегическому управлению ростом и выявление современных тенденций в данной области.

Под стратегией роста принято понимать совокупность управленческих решений и направлений развития организации, направленных на увеличение её масштабов деятельности, рыночной доли, прибыли и стоимости бизнеса. В научной литературе данное понятие рассматривается с различных позиций. Так, И. Ансофф определяет стратегию роста как систему решений, направленных на расширение продуктового портфеля и освоение новых рынков. М. Портер, в свою очередь, связывает стратегии роста с конкурентными преимуществами компании, подчеркивая важность выбора уникальной позиции на рынке. Рост бизнеса может осуществляться как за счёт внутренних, так и внешних источников. Внутренний рост связан с расширением производственных мощностей, повышением эффективности использования ресурсов, внедрением инноваций. Внешний рост реализуется посредством слияний и поглощений, стратегических альянсов, франчайзинга и других форм интеграции.

Формирование стратегического управления как научной дисциплины началось в середине XX века. Одним из основоположников теории стратегического роста является И. Ансофф, предложивший матрицу «продукт-рынок», которая стала одним из базовых инструментов стратегического анализа [1].

Согласно данной модели, стратегии роста подразделяются на:

1) проникновение на рынок;

2) развитие рынка;

3) развитие продукта;

4) диверсификация.

Классический подход характеризуется ориентацией на планирование и прогнозирование, а также относительно стабильной внешней средой. Основной акцент делался на количественном расширении бизнеса.

Однако ограниченность данного подхода проявилась в условиях возрастающей динамики рынка и усиления конкуренции.

В 1980-е годы существенный вклад в развитие стратегического управления внёс М. Портер, разработавший концепцию конкурентных стратегий [2]. Согласно его теории, устойчивый рост компании обеспечивается за счёт формирования конкурентных преимуществ.

Портер выделяет три базовые стратегии:

- лидерство по издержкам;
- дифференциация;
- фокусирование.

Дополнительно была предложена модель пяти сил конкуренции, позволяющая анализировать отраслевую структуру и определять привлекательность рынка. Данный этап характеризуется переходом от внутреннего планирования к анализу внешней среды и конкурентной позиции компании. Рост начинает рассматриваться не только как

количественное, но и как качественное изменение бизнеса. В 1990-е годы развивается ресурсно-ориентированный подход (Resource-Based View), согласно которому источником устойчивого конкурентного преимущества являются уникальные ресурсы и компетенции компании [3]. Данный подход акцентирует внимание на внутренних факторах роста:

- знания и навыки персонала;
- организационная культура;
- инновационный потенциал.

Дальнейшее развитие получила теория динамических способностей (Д. Тис), которая рассматривает способность компании адаптироваться к изменениям внешней среды как ключевой фактор роста [4].

Основные элементы динамических способностей: выявление возможностей, их использование, трансформация бизнес-процессов.

Таким образом, стратегическое управление ростом приобретает адаптивный и гибкий характер.

С начала XXI века наблюдается переход к более гибким и адаптивным моделям стратегического управления. Это связано с развитием цифровых технологий, ускорением инновационных процессов и ростом неопределенности внешней среды. Возникают новые бизнес-модели, основанные на платформах и экосистемах.

Современные подходы к стратегиям роста включают:

1) концепцию динамических способностей (Д. Тис);
2) ресурсно-ориентированный подход (RBV);
3) платформенные и экосистемные модели бизнеса;
4) использование цифровых технологий, включая искусственный интеллект и Big Data.

К ключевым характеристикам современных подходов относятся:

- высокая скорость масштабирования;
- ориентация на данные (Big Data);
- использование искусственного интеллекта;
- развитие цифровых платформ.

Компании переходят от линейных моделей создания стоимости к сетевым, где ключевую роль играют взаимодействия между пользователями. Цифровая трансформация становится важнейшим фактором роста, позволяющим:

- снижать издержки;
- повышать эффективность;
- создавать новые рынки.

Анализ современных исследований позволяет выделить следующие тенденции:

1) переход к гибким и адаптивным стратегиям;
2) интеграция инноваций в стратегическое управление;
3) усиление роли человеческого капитала;
4) развитие экосистем и партнёрств;
5) глобализация бизнес-процессов.

От классических моделей планирования произошёл переход к конкурентным стратегиям, далее - к ресурсно-ориентированным и динамическим подходам, и, наконец, к цифровым и платформенным моделям. Современные условия требуют от организаций разработки гибких стратегий, основанных на инновациях, цифровых технологиях и эффективном использовании человеческого капитала. Особое значение приобретает цифровая трансформация бизнеса, которая позволяет компаниям создавать новые источники роста за счёт внедрения инновационных решений, автоматизации процессов и повышения качества клиентского опыта.

Таким образом, эволюция подходов к стратегическому управлению ростом отражает переход от статических моделей к динамическим и адаптивным стратегиям, учитывающим высокую степень неопределённости современной экономики.

Литература:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. - Москва: Экономика, 2019.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. - Москва: Альпина Паблишер, 2021.
3. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. - 2021. - Vol. 17.
4. Teece D. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. - 2023.

УДК 004.8:005.5

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА

Жарылгапов Е.Ж.
Научный руководитель-к. э. н. Сутбаева Р.О.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан
e-mail: yerlan.zharylgapov@yu.edu.kz,
raikhan.sutbayeva@yu.edu.kz

Аннотация. В статье рассматривается влияние искусственного интеллекта (ИИ) на трансформацию бизнес-процессов в современных организациях. Анализируются ключевые направления внедрения ИИ, его роль в повышении эффективности управления, изменении бизнес-моделей и формировании новых конкурентных преимуществ. Особое внимание уделено практическим аспектам цифровой трансформации, рискам и перспективам применения ИИ в различных отраслях экономики.

Ключевые слова: искусственный интеллект, цифровая трансформация, бизнес-процессы, автоматизация, инновации, управление, конкурентоспособность.

В условиях ускоряющейся цифровизации экономики и усиления глобальной конкуренции стратегическая трансформация становится ключевым фактором устойчивого развития компаний. Трансформация бизнеса предполагает глубокие и системные изменения в деятельности организации, направленные на адаптацию к новым условиям внешней среды и формирование долгосрочных конкурентных преимуществ [1].

Современная экономика характеризуется стремительным развитием цифровых технологий, среди которых искусственный интеллект занимает одно из центральных мест. ИИ становится ключевым фактором трансформации бизнеса, влияя на способы принятия решений, организацию процессов и взаимодействие с клиентами. Компании, активно внедряющие интеллектуальные технологии, получают значительные преимущества в виде повышения производительности, снижения издержек и улучшения качества услуг.

В научной литературе стратегическая трансформация рассматривается как процесс радикального изменения бизнес-модели, организационной структуры, корпоративной

культуры и системы управления. В отличие от традиционных организационных изменений, трансформация носит комплексный и долгосрочный характер [2].

Следует различать понятия «изменения», «реорганизация» и «трансформация». Изменения могут носить локальный характер, в то время как трансформация затрагивает все уровни организации и направлена на создание нового качества бизнеса.

Современные исследователи подчёркивают, что стратегическая трансформация связана с необходимостью переосмысления роли компании на рынке, а также с переходом к новым моделям создания ценности.

Искусственный интеллект (ИИ) является одной из ключевых технологий, определяющих развитие современной экономики. Под искусственным интеллектом понимается совокупность технологий и методов, позволяющих компьютерным системам выполнять задачи, требующие человеческого интеллекта, такие как анализ данных, принятие решений и обучение [3].

Развитие ИИ оказывает значительное влияние на бизнес-процессы и стратегию компаний. Основные направления применения ИИ включают:

- автоматизацию рутинных операций;
- анализ больших данных (Big Data);
- прогнозирование и поддержка принятия решений;
- персонализацию продуктов и услуг.

Внедрение ИИ приводит к трансформации цепочек создания стоимости, позволяя компаниям снижать издержки, повышать эффективность и создавать новые продукты и услуги [4].

Особое значение имеет влияние ИИ на бизнес-модели. Компании переходят от традиционных линейных моделей к платформенным, основанным на использовании данных и сетевых эффектов.

Вместе с тем внедрение ИИ сопровождается рядом вызовов:

- высокая стоимость внедрения;
- дефицит квалифицированных специалистов;
- вопросы этики и безопасности данных [5].

Таким образом, искусственный интеллект выступает не только технологическим инструментом, но и стратегическим фактором трансформации бизнеса.

Внедрение ИИ приводит к глубокой трансформации бизнес-процессов, затрагивая все уровни управления:

1. Операционный уровень

ИИ автоматизирует повторяющиеся задачи, снижая человеческий фактор и повышая точность выполнения операций. Например, роботизация процессов (RPA) позволяет обрабатывать документы, счета и заявки без участия человека.

2. Тактический уровень

На данном уровне ИИ используется для аналитики и поддержки принятия решений. Алгоритмы машинного обучения позволяют выявлять скрытые закономерности и прогнозировать будущие события.

3. Стратегический уровень

ИИ способствует формированию новых бизнес-моделей, основанных на данных (data-driven models), а также позволяет компаниям быстрее адаптироваться к изменениям внешней среды.

Искусственный интеллект становится драйвером появления инновационных бизнес-моделей:

1) платформенные модели (маркетплейсы, экосистемы);

2) подписочные сервисы с персонализированными рекомендациями;

3) модели на основе данных (data monetization);

Гибридные модели, сочетающие физические и цифровые продукты.

ИИ позволяет компаниям переходить от продукт-ориентированной к клиент-ориентированной модели, где ключевым активом становятся данные о пользователях и их поведении [6].

Использование ИИ обеспечивает ряд конкурентных преимуществ:

- повышение эффективности управления;
- снижение операционных затрат;
- ускорение процессов принятия решений;
- повышение точности прогнозирования;
- улучшение клиентского опыта;
- создание новых источников дохода.

Компании, внедряющие ИИ, демонстрируют более высокие показатели производительности и устойчивости к внешним изменениям [3].

Несмотря на значительные преимущества, внедрение искусственного интеллекта связано с рядом проблем:

- высокая стоимость внедрения технологий;
- недостаток квалифицированных специалистов;
- риски, связанные с безопасностью данных;
- этические вопросы использования алгоритмов;
- зависимость от качества исходных данных;
- возможное сокращение рабочих мест [4].

Эти факторы требуют комплексного подхода к управлению цифровой трансформацией.

Для успешной интеграции ИИ организациям необходимо:

1. Разработать стратегию цифровой трансформации.
2. Обеспечить качественную инфраструктуру данных.
3. Инвестировать в обучение персонала.
4. Внедрять пилотные проекты перед масштабированием.
5. Оценивать экономическую эффективность (ROI).
6. Обеспечивать информационную безопасность.

Комплексный подход позволяет минимизировать риски и повысить отдачу от внедрения технологий [7].

Искусственный интеллект является ключевым фактором трансформации современного бизнеса, оказывая влияние на все уровни управления и операционной деятельности. Его внедрение способствует повышению эффективности, созданию новых бизнес-моделей и усилению конкурентных позиций компаний.

В условиях цифровой экономики ИИ перестает быть просто технологическим инструментом и становится стратегическим ресурсом развития организаций. Однако успешная трансформация требует не только технологических решений, но и изменений в управленческой культуре, компетенциях персонала и подходах к ведению бизнеса.

Литература:

1. Друкер П. Практика менеджмента. - Москва: Вильямс, 2021.

2. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation. - New York: Harper Business, 2016.

3. Kotter J. Leading Change. - Boston: Harvard Business School Press, 2019.

4. Porter M. Competitive Advantage. - New York: Free Press, 2018.
5. Russell S., Norvig P. Artificial Intelligence: A Modern Approach. - Pearson, 2021.
6. OECD. Digital Economy Outlook. - Paris, 2020.
7. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age. - New York: Norton, 2019.

УДК 332.1:338.2:351.77

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ МОДЕРНИЗАЦИЕЙ СОЦИАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ В КОНТЕКСТЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ (НА ПРИМЕРЕ МАНГИСТАУСКОЙ ОБЛАСТИ)

Косымбаева Ш.И.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан
e-mail: shynar.kossymbayeva@yu.edu.kz

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и прикладные аспекты совершенствования организационно-экономического механизма управления модернизацией социальной инфраструктуры сельских территорий в условиях устойчивого развития. Особое внимание уделено интеграции цифровых технологий, развитию механизмов государственно-частного партнерства и внедрению современных инструментов стратегического управления. На основе анализа региональных особенностей Мангистауской области выявлены ключевые проблемы развития сельских территорий, включая инфраструктурные дисбалансы, ограниченный доступ к базовым услугам и недостаточную цифровизацию. Предложена интегрированная модель управления, объединяющая институциональные, экономические, организационные и цифровые компоненты, обеспечивающая повышение эффективности управленческих решений и устойчивое развитие территорий.

Ключевые слова: государственное управление, сельские территории, социальная инфраструктура, устойчивое развитие, цифровизация, региональное развитие, управленческие механизмы.

Современное социально-экономическое развитие территорий в значительной степени определяется состоянием и уровнем модернизации их социальной инфраструктуры. Социальная инфраструктура выступает важнейшим фактором повышения качества жизни населения и устойчивости территориального развития [1; 2].

В условиях усиливающейся территориальной конкуренции именно наличие развитой и доступной социальной инфраструктуры формирует устойчивую заселённость территории, стимулирует инвестиционную активность и способствует экономическому росту [3].

Исторический опыт показывает, что критерии выбора мест проживания эволюционировали от природно-ресурсных факторов к социально-экономическим, технологическим и экологическим параметрам [4].

Несмотря на признание важности социальной инфраструктуры, практика территориального развития свидетельствует о недостаточной эффективности существующих механизмов управления её модернизацией [5; 6]. Особенно остро данная проблема проявляется в сельских территориях, где сохраняются инфраструктурные дисбалансы и ограниченный доступ к базовым услугам [2].

Целью исследования является разработка современных подходов к совершенствованию организационно-экономического механизма управления модернизацией социальной инфраструктуры сельских территорий.

В рамках исследования предложено авторское определение социальной инфраструктуры как комплексной системы объектов, обеспечивающих социальное развитие населения и формирование благоприятной среды проживания. Данный подход позволяет учитывать, как материальные, так и нематериальные компоненты, включая цифровые технологии и информационные ресурсы [7].

Разработанная классификация социальной инфраструктуры дополнена учетом цифрового этапа развития («Модерн»), включающего интернет, IT-технологии и элементы искусственного интеллекта, что отражает трансформацию потребностей населения в условиях цифровой экономики [8].

Анализ сельских территорий Республики Казахстан позволил выделить их зонирование в зависимости от уровня развития, что создает основу для дифференцированного подхода к управлению [9].

Особое внимание уделено Мангистауской области, характеризующейся высокой ресурсной специализацией и территориальными диспропорциями. Установлено, что ключевые проблемы региона связаны не столько с нехваткой ресурсов, сколько с неэффективностью управленческих механизмов [9].

В этой связи предложен организационно-экономический механизм управления, основанный на интеграции институционального, экономического, организационного и цифрового компонентов. Особое значение имеет цифровой компонент, обеспечивающий переход к управлению на основе данных (data-driven governance) [10].

Предложенные направления модернизации включают развитие государственно-частного партнерства, внедрение цифровых платформ мониторинга, использование форсайт-подходов и развитие человеческого капитала [5; 11].

Таким образом, устойчивое развитие сельских территорий возможно только при условии эффективного взаимодействия государства, бизнеса и общества [6].

Литература:

1. United Nations. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. – 2015.
2. OECD. Rural Well-being: Geography of Opportunities. – 2020. DOI: https://doi.org/10.1787/d25cef80-en
3. Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations. – 1990.
4. Castells M. The Rise of the Network Society. – 2010.
5. Osborne S.P. The New Public Governance? DOI: https://doi.org/10.1080/14719030600853022
6. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform. – 2017.
7. World Bank. World Development Report 2021: Data for Better Lives. DOI: https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1600-0
8. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age. – 2014.
9. Министерство национальной экономики РК. Программы развития регионов. – 2023.
10. World Economic Forum. Digital Transformation Initiative. – 2020.
11. Hood C. A Public Management for All Seasons? DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x

УДК 65.012.2

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аяганов Б.К., магистрант
Научный руководитель-к. э. н. Еркулова Г.С.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты разработки стратегии предприятия в условиях современной рыночной экономики. Раскрываются основные этапы стратегического планирования, включая анализ внешней и внутренней среды, формирование миссии и целей, выбор стратегических альтернатив, реализацию и контроль стратегии. Особое внимание уделяется инструментам стратегического анализа (PEST, SWOT, SNW), а также ограничениям и факторам, влияющим на выбор стратегии. Обосновывается важность комплексного подхода к стратегическому управлению как ключевого фактора обеспечения устойчивого развития и конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: стратегия предприятия, экономические риски, стратегическое планирование.

Стратегическое и тактическое планирование - это важные процессы управления предприятием, которые помогают ему достичь своих целей и задач. Вот некоторые основные принципы и методы стратегического и тактического планирования развития предприятия:

Анализ среды. Хорошее стратегическое и тактическое планирование начинается с анализа внешней и внутренней среды предприятия. Внешняя среда включает в себя экономические, социальные, политические и технологические факторы, которые могут влиять на бизнес. Внутренняя среда включает в себя сильные и слабые стороны предприятия, такие как персонал, производственные мощности и финансовые ресурсы.

Определение целей и задач. Стратегическое планирование должно начинаться с определения долгосрочных целей предприятия, а тактическое - с определения краткосрочных целей, которые помогут достигнуть долгосрочных целей.

Разработка стратегии. Стратегия предприятия должна быть разработана на основе анализа среды и определения целей. Она должна включать в себя выбор направления развития бизнеса, такие как продукты или услуги, рынки, в которых будет работать предприятие, и основные конкурентные преимущества.

Разработка тактики. Тактический план определяет, как предприятие будет реализовывать свою стратегию. Он включает в себя конкретные шаги, которые должны быть предприняты для достижения краткосрочных целей.

Оценка результатов. Как стратегический, так и тактический план должны быть периодически пересматриваемыми и оцениваемыми. Это позволяет предприятию принимать меры в случае необходимости, а также корректировать свою стратегию и тактику.

Использование современных инструментов. Современные технологии и инструменты, такие как программное обеспечение для стратегического планирования и прогнозирования, анализ данных

Тактическое планирование - это процесс определения конкретных шагов, которые должны быть предприняты для достижения краткосрочных целей организации. Оно является частью общего планирования бизнеса и обычно выполняется на годовой или полугодовой основе.

Основные этапы тактического планирования:

Определение краткосрочных целей. Это может быть увеличение продаж, увеличение доли рынка, повышение производительности, сокращение издержек и т.д. Цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и своевременными.

Анализ текущего состояния. Необходимо провести анализ внутренней и внешней среды, чтобы понять, какие факторы могут повлиять на достижение целей.

Определение тактических задач. На основе целей и анализа среды необходимо определить конкретные задачи и меры, которые должны быть выполнены для достижения целей.

Разработка бюджета. Необходимо определить финансовые ресурсы, необходимые для выполнения тактических задач. Бюджет также может включать расходы на маркетинг, продажи, производство, технологии и т.д.

Разработка графика работ. Необходимо разработать график работ для каждой тактической задачи и определить, кто будет ответственен за ее выполнение.

Оценка результатов. Необходимо периодически оценивать результаты и корректировать тактический план в соответствии с изменениями в среде или результатах, достигнутых ранее.

Тактическое планирование помогает организации выполнить свои краткосрочные цели и оставаться конкурентоспособной на рынке. Оно также помогает организации адаптироваться к изменениям в среде и быстро реагировать на них.

Стратегическое планирование - это процесс определения долгосрочных целей и путей их достижения организации. Это основное направление планирования бизнеса и обычно охватывает период от трех до десяти лет.

Основные этапы стратегического планирования:

Определение миссии и ценностей организации. Миссия организации определяет ее основное предназначение, а ценности - ее культуру и философию.

Определение миссии и ценностей организации является первым и важным этапом стратегического планирования.

Миссия организации - это ее основное предназначение, ее цель и смысл. Миссия должна отражать основные ценности и убеждения организации, а также ее принципы и нормы поведения. Миссия должна быть краткой, четкой и лаконичной, чтобы каждый сотрудник мог ее запомнить и понимать.

Ценности организации - это набор принципов и убеждений, которые организация придерживается. Они отражают то, что организация считает важным и определяют ее культуру и философию. Ценности могут включать такие аспекты, как этика, инновации, качество, ответственность, командный дух и др.

Определение миссии и ценностей организации помогает сформировать ее стратегическое направление, а также сделать основные принципы и ценности более понятными для сотрудников и клиентов. Миссия и ценности должны быть четко сформулированы и опубликованы на сайте организации, чтобы каждый, кто работает с ней, мог их увидеть и понимать.

Анализ текущей ситуации. Необходимо провести анализ внешней и внутренней среды, чтобы понять, какие факторы могут повлиять на достижение целей.

Анализ текущей ситуации включает в себя оценку внешней и внутренней среды организации.

Внешний анализ - это изучение внешних факторов, которые могут повлиять на организацию, таких как экономические, политические, социальные и технологические факторы (PEST-анализ). Он помогает понять, какие возможности и угрозы есть на рынке, на котором организация работает. Внешний анализ также включает изучение конкурентов, рыночных тенденций, законодательства и других внешних факторов, которые могут влиять на организацию.

Внутренний анализ - это оценка внутренних факторов, которые могут повлиять на организацию, таких как сильные и слабые стороны (SWOT-анализ). Он позволяет понять, какие преимущества и недостатки есть у организации, а также ее возможности и угрозы. Внутренний анализ также включает изучение финансовых показателей, структуры и культуры организации, маркетинговых стратегий и других внутренних факторов, которые могут влиять на организацию.

Анализ текущей ситуации помогает организации понять свое место на рынке, определить свои сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, с которыми она сталкивается. Это в свою очередь позволяет организации разработать стратегию, которая учитывает текущую ситуацию и помогает достигнуть поставленных целей.

Определение стратегических целей. Это могут быть, например, увеличение рыночной доли, развитие новых продуктов или услуг, вход на новые рынки и т.д. Цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и своевременными. Некоторые примеры стратегических целей могут включать:

Увеличение рыночной доли: компания может стремиться увеличить свою долю на рынке за счет различных мер, таких как расширение ассортимента продуктов, улучшение качества продуктов и увеличение уровня обслуживания клиентов.

Развитие новых продуктов или услуг: компания может ставить цель разработки и внедрения новых продуктов или услуг, которые удовлетворят потребности клиентов и помогут компании расширить свой бизнес.

Вход на новые рынки: компания может стремиться расширить свое присутствие на новых рынках за счет запуска своих продуктов или услуг в новых регионах или странах.

Увеличение прибыли: компания может ставить цель увеличения прибыли за счет улучшения эффективности своих бизнес-процессов, сокращения издержек или увеличения продаж.

Цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и своевременными. Это поможет компании определить ясные показатели успеха и разработать конкретные стратегии и планы действий для их достижения.

Разработка стратегий. На основе анализа среды и целей организации, необходимо определить наиболее эффективные стратегии для достижения целей.

Разработка стратегий - это процесс определения долгосрочных целей организации и определения наиболее эффективных путей их достижения. Чтобы разработать эффективные стратегии, необходимо провести анализ внутренней и внешней среды организации, а также учесть ее цели и миссию.

Шаги для разработки стратегии:

Анализ внешней среды: Определите тенденции, факторы и изменения, которые могут повлиять на вашу организацию. Исследуйте рынок, конкурентов, потребителей, технологические изменения и законодательство.

Анализ внутренней среды: Оцените ресурсы, компетенции, процессы и системы управления вашей организации. Рассмотрите сильные и слабые стороны организации.

Определение целей: Определите цели и приоритеты вашей организации. Цели должны быть SMART - специфическими, измеримыми, достижимыми, релевантными и временнЫми.

Разработка стратегий: Исходя из результатов анализа внешней и внутренней среды и целей организации, разработайте несколько стратегий. Стратегии должны быть ориентированы на решение проблем и достижение целей.

Оценка и выбор стратегии: Оцените каждую стратегию по ее потенциалу для достижения целей. Оцените риски и возможности каждой стратегии. Выберите наиболее эффективную стратегию.

Реализация стратегии: Разработайте планы, процедуры и ресурсы, необходимые для реализации выбранной стратегии. Убедитесь, что все сотрудники понимают стратегию и свою роль в ее достижении.

Оценка результатов: Регулярно оценивайте результаты и прогресс по достижению целей. Корректируйте стратегию при необходимости.

Ключевым моментом в разработке стратегии является ее адаптация к изменениям в среде. Постоянный анализ среды и своей позиции позволит своевременно корректировать стратегию и достигать поставленных целей.

Разработка плана действий. Необходимо определить конкретные шаги, которые должны быть предприняты для реализации стратегий. Это может включать разработку новых продуктов, инвестирование в новые технологии, перепрофилирование персонала и т.д.

Реализация и контроль. Реализация плана действий должна быть сопровождена мониторингом и оценкой результатов, чтобы убедиться, что организация находится на правильном пути и достигает своих стратегических целей. Если необходимо, план может быть скорректирован для достижения лучших результатов.

Стратегическое планирование помогает организации определить свою долгосрочную направленность и путь к успеху. Это позволяет организации адаптироваться к изменениям в среде, предугадывать будущие изменения и принимать эффективные решения в целях увеличения прибыли и роста организации.

Литература:

1.Бараненко С. П. Абрамова А.А. Стратегия и тактика предпринимательства //Сборник научных статей 6-й Всероссийской национальной научно-практической конференции. Курск, 2021. С. 76-83.

2.Павловская А.В. Организация производства на буровых и нефтегазодобывающих предприятиях: Учебное пособие. – Ухта: УГТУ, 2021. – 191 с.

3.Бургазлиев С. Д. Стратегия и тактика как необходимые элементы бизнеса //Адрес статьи: www.gramota.net/materials/1/2007/4/8.html

4.Друкер Питер Ф. Эффективное управление предприятием. : пер с англ. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2021. – 224 с.

5.Гусейнов Б. М. Повышение эффективности управления в нефтегазовых компаниях.- Москва, 2013. – 215 с.

6. Бердалиев К.Б. Основы управления экономикой Казахстана. Учебное пособие. – Алматы, 2021. – 298 с.

7.Погосян С.Г. Эффективные деловые организации в системе мирового менеджмента: принципы управления и перспективы их применения в российских организациях. - Ростов н/Д.: Фонд науки и образования. 2020.

ӘОЖ 336.6

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ҚАРЖЫ НАРЫҒЫН ДАМЫТУДЫҢ ӨЗЕКТІ МӘСЕЛЕЛЕРІ

Моншақ І. Қ., Қаржылық экономика ББББ магистранты
Ғылыми жетекшісі – Қадырбергенова А. К., Қаржы және есеп кафедрасының қауымдастырылған профессоры
Х.Досмұхамедов атындағы Атырау университеті

Атырау қ, Қазақстан
inkgarmonshak@gmail.com
[2]asel-k-80@mail.ru

Аннотация. Қаржы нарығының экономикалық өсім мен инвестициялық белсенділікті қамтамасыз етудегі рөлі ғылыми тұрғыда негізделеді. Сонымен қатар қаржы нарығындағы институционалдық сенім дағдарысы, банктік сектордағы проблемалық активтер, бағалы қағаздар нарығының жеткіліксіз дамуы, қаржы құралдарының шектеулілігі және халықтың қаржылық сауаттылығының төмен деңгейі терең қарастырылады. Зерттеу барысында Қазақстан қаржы нарығының даму ерекшеліктері дамыған елдермен салыстырмалы түрде бағаланып, оны жетілдірудің стратегиялық бағыттары ұсынылады. Бұл мақалада Қазақстан Республикасының қаржы нарығының қазіргі даму жағдайы, құрылымдық трансформациясы және оның тиімді жұмыс істеуіне кедергі келтіретін негізгі жүйелік мәселелер жан-жақты талданады.

Түйін сөздер: қаржы нарығы, инвестиция, капитал нарығы, банктік жүйе, бағалы қағаздар, қаржылық тұрақтылық, институционалдық сенім, қаржылық сауаттылық, цифрландыру, макроэкономика.

Қазақстан Республикасында қаржы нарығының дамуы елдің экономикалық тәуелсіздігін нығайтып, шетелдік инвестицияларды тартуда, халықтың әл-ауқатын арттыруға мүмкіндік береді. Қаржы нарығы ұлттық экономиканың тұрақты дамуы және қаржылық тұрақтылықты қамтамасыз етудің негізгі тетігінің бірі. Қазақстанның қаржы нарығы бірқатар құрылымдық өзгерістерге ұшырап, цифрландыру, капитал нарығын кеңейту, қаржы институттарын реформалау секілді маңызды реформалар жүргізіліп келеді.

Бәсекеклестік нарықтың толыққанды әрі тиімді жұмыс істеуіне кедергі келтіретін бірқатар өзекті мәселелер бар. Атап айтқанда:

- қаржы жүйесіндегі институционалдық сенімнің төмендігі;
-қаржы құралдарының шектеулігі мен инвестициялық мүмкіндіктің аздығы;
- банктік сектордың проблемалық несиелермен күресуі;
- бағалы қағаздар нарығының тартымсыздығы мен өтімділігінің төмендігі;
- қаржылық сауаттылық деңгейінің жеткіліксіздігі [1].

Сондай-ақ, экономикалық тұрақсыздық, геосаяси тәуекелдер мен ішкі макроэкономикалық теңгерімсіздіктер Қазақстанның қаржы нарығына айтарлықтай әсер етуде. Бұл ретте қаржы нарығының қауіпсіздігін, ашықтығын және тиімділігін қамтамасыз етудің маңызы арта түсуде. Осыған байланысты, Қазақстан Республикасының қаржы нарығындағы қазіргі жағдайды зерттеу,дамуындағы кедергілерді анықтап, оларды баламалы шешу жолдарын ұсыну – теориялық та, практикалық та тұрғыдан аса маңызды. Сонымен қатар, Қазақстанның қаржы нарығының қазіргі даму кезеңін терең талдау оның құрылымдық ерекшеліктерін, даму қарқынын және халықаралық қаржы жүйесімен интеграциялану деңгейін жан-жақты бағалауды талап етеді. Қазіргі таңда жаһандық экономиканың жоғары құбылмалылығы, капитал қозғалысының еркіндігі және цифрлық қаржы технологияларының қарқынды дамуы ұлттық қаржы нарықтарына жаңа талаптар қойып отыр. Осы тұрғыда Қазақстанның қаржы нарығы тек ішкі экономикалық қажеттіліктерді қамтамасыз етуші механизм ғана емес, сонымен бірге халықаралық капитал нарығымен бәсекеге қабілетті жүйе ретінде қалыптасуы тиіс. Алайда бұл үдеріс бірқатар объективті және субъективті факторлардың әсерінен күрделеніп отыр. [2,3].

Ұлттық экономиканың тұрақты дамуын қамтамасыз ететін негізгі экономикалық тетіктердің бірі-қаржы нарығы, себебі ол арқылы капиталдың қайта бөлінуі жүзеге асып,

инвестициялық ресурстар нақты секторға бағытталады Қазақстан Республикасында қаржы нарығының қалыптасуы тәуелсіздік алғаннан кейін нарықтық экономикаға көшу үдерісімен тікелей байланысты болды және бүгінгі күнге дейін біртіндеп дамып, институционалдық негізін қалыптастырып келеді. Бұл нарықтың негізгі мақсаты – қаржы ресурстарын тиімді бөлу арқылы экономикалық өсімді қамтамасыз ету, инвестициялық белсенділікті арттыру және ұлттық экономиканың сыртқы шоктарға төзімділігін күшейту болып табылады.Соңғы онжылдықта Қазақстанның қаржы нарығы айтарлықтай трансформацияға ұшырады. Банктік секторды реформалау, зейнетақы жүйесін орталықтандыру, валюталық режимді ырықтандыру және цифрлық қаржы технологияларын енгізу сияқты реформалар қаржы жүйесінің құрылымын өзгертті. Дегенмен, осы реформаларға қарамастан, қаржы нарығының даму деңгейі дамыған елдермен салыстырғанда әлі де төмен және оның тиімділігіне әсер ететін бірқатар құрылымдық проблемалар сақталып отыр.

Қаржы нарығының ең маңызды мәселелерінің бірі – институционалдық сенімнің жеткіліксіздігі. Қаржы нарығының тұрақты дамуы тек экономикалық көрсеткіштерге ғана емес, сонымен қатар нарыққа қатысушылардың сенім деңгейіне де тікелей байланысты. Қазақстан жағдайында халық пен инвесторлардың қаржы институттарына деген сенімі толық қалыптаспаған. Бұған бұрынғы қаржылық дағдарыстар, бірқатар банктердің жабылуы, қаржылық алаяқтық фактілері және реттеу жүйесіндегі әлсіз тұстар әсер етті. Соның салдарынан халықтың инвестициялық белсенділігі төмен болып, қаржы нарығына қатысу көбінесе депозиттік құралдармен шектеледі [3,4].

Осы мәселені тереңірек қарастырсақ, институционалдық сенім тек психологиялық фактор емес, ол экономикалық жүйенің тұрақтылығын айқындайтын негізгі индикаторлардың бірі болып табылады. Сенім деңгейі төмен болған жағдайда капиталдың ұзақ мерзімді жинақталуы тежеледі, инвестициялық ресурстар шетелге немесе бейресми секторға кетеді. Бұл жағдай ұлттық экономиканың ішкі инвестициялық әлеуетін әлсіретеді.

Екінші мәселе – қаржы құралдарының жеткіліксіз әртараптандырылуы. Қазақстан қаржы нарығында инвестициялық құралдардың құрылымы әлі де тар болып отыр. Негізгі үлесті банктік депозиттер мен мемлекеттік бағалы қағаздар алады. Ал корпоративтік облигациялар, акциялар нарығы, туынды қаржы құралдары, венчурлық капитал және ETF сияқты заманауи инвестициялық құралдар жеткілікті деңгейде дамымаған. Бұл жағдай инвесторлардың таңдау мүмкіндігін шектеп қана қоймай, нарықтың өтімділігі мен тереңдігін төмендетеді.

Кесте 1. Қазақстан және дамыған елдер қаржы нарығының құрылымдық айырмашылығы

Көрсеткіштер	Қазақстан	Дамыған елдер
Банктік сектор үлесі	70-75%	40-50%
Қор нарығының үлесі	Төмен	Жоғары
Инвестициялық құралдар саны	Шектеулі	Әртараптанған
Жеке инвесторлар белсенділігі	Төмен	Жоғары

Ескерту [7] дерек негізінде автормен құрастырылған

Бұл кестеден Қазақстанда қаржы нарығы банктік модельге қатты тәуелді, ал дамыған елдерде капитал нарығы негізгі рөл атқарады. Мұндай құрылымдық теңгерімсіздік экономиканың инвестициялық тиімділігін төмендетеді.

Үшінші маңызды мәселе – банктік сектордағы проблемалық активтердің жоғары деңгейі. Коммерциялық банктердің несие портфеліндегі проблемалық несиелер (NPL) көлемінің жоғары болуы олардың қаржылық тұрақтылығына теріс әсер етеді. Бұл жағдай банктердің жаңа несие беру мүмкіндігін шектейді, кредиттік ресурстардың қымбаттауына алып келеді және жалпы экономиканың қаржылану деңгейін төмендетеді.

Кесте 2. Банктік сектордың негізгі проблемалары

Мәселе	**Экономикалық әсер**
NPL деңгейінің жоғары болуы	Несие көлемінің қысқаруы
Капитал жеткіліксіздігі	Тәуекелдің өсуі
Төлем қабілеттіліктің төмендеуі	Қаржы тұрақсыздығы
Актив сапасының нашарлауы	Инвестор сенімінің азаюы

Ескерту [5,6] дерек негізінде автормен құрастырылған

Банктік сектордағы бұл мәселелер тек қаржы жүйесіне ғана емес, жалпы экономикалық өсімге де кері әсер етеді, себебі Қазақстан экономикасы банктік қаржыландыруға жоғары деңгейде тәуелді.

Төртінші өзекті мәселе – бағалы қағаздар нарығының жеткіліксіз дамуы. Қазақстан қор нарығы салыстырмалы түрде тар және өтімділігі төмен нарық болып табылады. Листингке шыққан компаниялар саны аз, ал жеке инвесторлар белсенділігі төмен деңгейде қалып отыр. Сонымен қатар IPO механизмдері күрделі және ұзақ, бұл компаниялардың капитал нарығына шығуын тежейді. Нәтижесінде кәсіпорындар көбінесе банктік несиелерге тәуелді болып қалады.Бағалы қағаздар нарығының әлсіз дамуының салдары ретінде экономиканың нақты секторына ұзақ мерзімді инвестициялар жеткіліксіз бағытталады. Бұл инновациялық жобалардың қаржыландырылуын шектейді және экономиканың әртараптануына кедергі келтіреді.

Бесінші маңызды мәселе – халықтың қаржылық сауаттылығының төмен деңгейі. Қаржылық білім деңгейі төмен болған жағдайда азаматтар инвестициялық шешімдерді дұрыс қабылдай алмайды, тәуекелдерді бағалау қабілеті әлсіз болады және қаржы алаяқтықтарына жиі ұшырайды. Бұл фактор қаржы нарығына қатысушылар базасының кеңеюін тежейді.

Кесте 3. Қаржылық сауаттылықтың қаржы нарығына әсері

Көрсеткіш	**Төмен деңгей салдары**
Инвестиция түсінігі	Қатысу белсенділігінің төмендігі
Тәуекелдерді бағалау	Қаржылық шығындардың артуы
Қаржы құралдарын пайдалану	Нарықтың тарылуы
Жинақтарды инвестициялау	Капиталдың тиімсіз бөлінуі

Қаржы нарығының дамуына сонымен қатар макроэкономикалық және сыртқы факторлар да әсер етеді. Мұнай бағасының құбылмалылығы, инфляция деңгейінің жоғары болуы, ұлттық валютаның тұрақсыздығы және геосаяси тәуекелдер қаржы жүйесінің тұрақтылығына тікелей ықпал етеді. Сонымен қатар жаһандық капитал нарықтарымен интеграция деңгейінің төмендігі Қазақстанның инвестициялық тартымдылығын шектейді [3,6].

Осы мәселелерді шешу үшін Қазақстанда кешенді қаржы реформаларын жүргізу қажет. Ең алдымен институционалдық сенімді арттыру үшін қаржы ұйымдарының ашықтығын күшейту, корпоративтік басқару стандарттарын жетілдіру және қаржылық реттеу жүйесін күшейту қажет. Сонымен қатар капитал нарығын дамыту үшін IPO рәсімдерін жеңілдету, институционалдық инвесторларды тарту және жаңа қаржы құралдарын енгізу маңызды.

Банктік секторды тұрақтандыру мақсатында проблемалық активтерді басқару тетіктерін жетілдіру және банктердің капитал жеткіліктілігін арттыру қажет. Ал халықтың қаржылық сауаттылығын арттыру үшін білім беру бағдарламаларын мектептен бастап енгізу және инвестициялық мәдениетті қалыптастыру маңызды рөл атқарады. Цифрландыру бағыты да ерекше мәнге ие, себебі финтех технологиялар қаржы қызметтерінің қолжетімділігін арттырып, нарықтың ашықтығын күшейтеді.Жалпы алғанда, жоғарыда қарастырылған мәселелер Қазақстан Республикасының қаржы нарығы әлі де болса өтпелі кезеңнің күрделі сипаттарын сақтап отырғанын көрсетеді. Қаржы жүйесінің жекелеген сегменттерінде белгілі бір жетістіктерге қол жеткізілгенімен, олардың өзара байланысы мен үйлесімді дамуы толық деңгейде қалыптаспаған. Бұл жағдай қаржы нарығының тұтастай тиімділігін төмендетіп, оның экономиканың нақты секторына ықпал ету мүмкіндігін шектейді. Әсіресе банктік сектордың басым рөлі, капитал нарығының жеткіліксіз дамуы және инвестициялық құралдардың тарлығы жүйелік теңгерімсіздіктің сақталуына себеп болып отыр.

Кесте 4. Halyk bank пен Kaspi bank мысалындағы AI енгізу арқылы цикл қысқаруына салыстырмалы талдау

Операциялық көрсеткіш	Halyk bank (трансформациялық тәсіл)	Kaspi bank (Экожүйелік тәсіл)	Менеджментке әсері
Кредиттік скоринг	Дәстүрлі банк деректері мен AI – ды ұштастырады.	100 % AI қолданады. Клиенттің сатып алу мінез – құлқын талдайды.	Тәуекелдерді (NPL) алдын ала болжау дәлдігі артты
Клиенттік қолдау	Halyk жасанды интеллектісі мен Call – center синтезі.	Kaspi Guide (интеллектуалды чат - бот) сұрақтардың 90 % шешеді.	Операциялық шығындарды 40 % - ға азайтты
Биометриялық сәйкестендіру	Мемлекеттік деректер қорымен интеграцияланған AI сәйкестендіру.	Бет – әлпетті тану арқылы лезде бөлімшесіз қызмет көрсету.	Фрод (алаяқтық) тәуекелін минималдау
Ескерту: автормен құрастырылған			

AI технологияларын енгізу банктік операциялық циклдің уақытын бірнеше есе қысқартады, процестерді автоматтандыру арқылы операциялық шығындарды төмендетеді және тәуекелдерді бағалау сапасын арттырады. Нәтижесінде банк менеджментінің тиімділігі өсіп, цифрлық бәсекеге қабілеттілік күшейеді.

Сонымен қатар қаржы нарығының қазіргі даму кезеңінде оның сыртқы факторларға тәуелділігі жоғары екенін атап өткен жөн. Әлемдік қаржы нарықтарындағы құбылмалылық,

геосаяси тәуекелдер және шикізаттық экономиканың басымдығы ұлттық қаржы жүйесінің тұрақтылығына тікелей әсер етеді. Мұндай жағдайда ішкі қаржы нарығының дербестігін күшейту, оның өзін-өзі реттеу және ішкі ресурстарды тиімді пайдалану қабілетін арттыру стратегиялық маңызға ие болады. Бұл тек қаржы секторының ғана емес, жалпы экономикалық қауіпсіздіктің де маңызды шарты болып табылады [7,8].

Осыған байланысты қаржы нарығының болашақтағы дамуы институционалдық реформалардың тереңдігіне, нарықтық инфрақұрылымның сапасына және қаржы қатысушыларының белсенділігіне тәуелді болатыны анық. Қаржы институттарының тиімділігі артқан жағдайда ғана капиталдың еркін қозғалысы қамтамасыз етіліп, инвестициялық ресурстардың экономикаға келуі жеделдейді. Ал бұл өз кезегінде өндірістің дамуына, жаңа жұмыс орындарының құрылуына және халықтың әл-ауқатының артуына тікелей әсер етеді.

Сондықтан қаржы нарығын дамыту мәселесі тек тар салалық міндет емес, ол ұлттық экономиканың ұзақ мерзімді тұрақтылығы мен бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ететін стратегиялық бағыт ретінде қарастырылуы тиіс.

Қорытындылай келе, Қазақстан Республикасының қаржы нарығы ұлттық экономиканың тұрақты дамуын қамтамасыз ететін аса маңызды стратегиялық жүйелердің бірі ретінде қалыптасу және трансформациялану кезеңін бастан өткеріп отыр. Қаржы нарығының қазіргі жағдайы бір жағынан белгілі бір институционалдық негіздің қалыптасқанын, қаржы инфрақұрылымының дамығанын және цифрлық технологиялардың енгізілуі арқылы қызметтердің қолжетімділігі артқанын көрсетсе, екінші жағынан оның терең құрылымдық теңгерімсіздіктері мен жүйелік әлсіз тұстары әлі де толық шешілмегенін айқын дәлелдейді.

Жалпы алғанда, Қазақстан Республикасының қаржы нарығы қазіргі таңда даму үстіндегі, бірақ толық қалыптаспаған күрделі жүйе ретінде сипатталады. Оның болашақтағы тиімділігі мен тұрақтылығы жүргізілетін реформалардың сапасына, институционалдық ортаның жетілуіне және нарық қатысушыларының белсенділігіне тікелей байланысты болады. Қаржы нарығын дамыту тек қаржы секторын жетілдірумен шектелмей, бүкіл экономикалық жүйенің тиімділігін арттыруға бағытталуы тиіс, себебі қаржы нарығы экономикалық өсімнің негізгі драйвері болып табылады.Осы тұрғыдан алғанда, Қазақстан үшін алдағы кезеңде қаржы нарығын терең реформалау, капитал нарығын кеңейту, қаржылық құралдарды әртараптандыру, цифрлық трансформацияны күшейту және қаржылық сауаттылықты арттыру міндеттері стратегиялық маңызға ие. Бұл шаралар жүзеге асқан жағдайда ғана қаржы нарығының тиімділігі артып, ол ұлттық экономиканың тұрақты дамуын қамтамасыз ететін қуатты механизмге айнала алады. Сондықтан қаржы нарығын дамыту мәселесі тек экономикалық емес, сонымен қатар институционалдық, әлеуметтік және стратегиялық деңгейдегі кешенді міндет ретінде қарастырылуы тиіс.

Әдебиеттер:

1. Fabozzi, F. J. Financial Markets and Institutions. MIT Press, 2019.
2. Қазақстан Республикасының Ұлттық Банкі. Қаржы тұрақтылығы туралы есеп. Астана, 2023.
3. Қазақстан қор биржасы (KASE). Жылдық есеп 2023. https://kase.kz
4. World Bank. Global Financial Development Report 2023. Washington, DC.
5. International Monetary Fund (IMF). Kazakhstan: Article IV Consultation Report, 2024.
6. OECD. Financial Literacy in Kazakhstan: Assessment and Recommendations, 2022.
7. Қазақстан Республикасы Қаржы нарығын реттеу және дамыту агенттігі. Жылдық шолу, 2023ж

8. Мақыш С.Б. Банк ісі: Оқулық. – Алматы: Қазақ университеті, 2021. 350 б.

УДК 336.76:004.738.5:502.131.1

ТОКЕНИЗАЦИЯ ЗЕЛЁНЫХ АКТИВОВ КАК ИНСТРУМЕНТ УСТОЙЧИВОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ

Кесикова С.Б., студентка
Научный руководитель – к.э.н. Абдешов Д.Д.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан

Аннотация. Статья посвящена вопросу токенизации зеленых активов как инструмента устойчивого инвестирования в условиях цифровизации в финансовом секторе. В данной работе представлено определение сути токенизации зеленых активов, а также проводится анализ преимуществ и рисков токенизации. Особое внимание уделяется рассмотрению необходимости интеграции механизмов по обеспечения кибербезопасности как инстурмент устойчивого инвестирования. Автором предлагается собственная модель по оценке и предотвращению киберугроз при токенизации зеленых активов, направленная на повышение уровня защищенности данных и инвестиционных процессов.

Ключевые слова: токенизация зеленых активов, экологические проекты, инвесторы, кибербезопасность, устойчивое инвестирование, защита данных, принципы ESG, цифровизация.

В современных условиях климатических изменений и усиливающегося давления на экологическую устойчивость экономики возрастает значимость поиска наиболее эффективных механизмов финансирования зеленых проектов. Традиционные инструменты, такие как зеленые облигаций и государственное финансирование, не всегда способны обеспечить необходимый объем инвестиций.

Тем временем в мире наблюдается активное внедрение инновационных технологий, в частности блокчейна, что помогает развитию цифровизации в финансовом секторе. Одним из главных трендов в настоящее время считается токенизация зеленых активов, с помощью которой обеспечивается перевод экологически ориентированных активов в цифровые токены на блокчейне.

Актуальность исследования заключается в малоизученности вопросов касательно токенизации зеленых активов, что требует разработки новейших подходов к финансированию зеленой экономики посредством цифровизации.

Цель исследования - изучить процесс токенизации зеленых активов и ее перспективы как инструмента устойчивого инвестирования.

Задачи исследования:

1. Определить сущность токенизации зеленых активов;
2. Проанализировать недостатки и риски токенизации;
3. Изучить мировой опыт;
4. Определить перспективы развития токенизации зеленых активов в Казахстане;
5. Подготовить рекомендаций к усовершенствованию данного направления;

Объект исследования - система устойчивого инвестирования в условиях развития цифровизации финансовой сферы.

Предмет исследования - токенизация зеленых активов.

Методы исследования - теоретический анализ и обобщение, сравнительный анализ, а также использование моделирования.

Научная новизна заключается в разработки модели по оценке и предотвращению киберугроз при токенизации зеленых активов.

Практическая значимость модели заключается в возможности её применения финансовыми организациями, инвестиционными платформами и государственными структурами для повышения надёжности токенизированных зелёных активов и укрепления доверия инвесторов.

Зеленые активы - это долговые ценные бумаги, средства от размещения которых направляются исключительно на финансирование «зеленых» проектов. К зеленым проектам относятся проекты в сфере возобновляемых источников энергии, зеленых технологий, экологической инфраструктуры.

В основе токенизации лежит идея преобразования прав на реальные активы в цифровые токены который хранится и передается с помощью блокчейна [1]. Иначе говоря, токенизация - это превращение физического актива в его цифровую оболочку, в котором токен является доле собственности, имеющий юридическую силу.

Токенизация зеленых активов является комплексной концепцией, который сочетает в себе комбинацию принципов ESG и цифровых технологий. Посредством данной концепции обеспечивается высокая инвестиционная привлекательность проектов и повышается прозрачность благодаря технологиям блокчейн.

Рассматриваемый финансовый инструмент обладает значительным потенциалом в контексте трансформации механизмов устойчивого инвестирования. Одним из главных преимуществ токенизации является доступность, которая обеспечивается тем, что любой участник рынка может приобретать доли в крупных активах даже с минимальными капиталовложениями. Благодаря такой возможности, экологические проекты способны все больше привлекать дополнительное финансирование от инвесторов.

Следующим преимуществом считается ликвидность зеленых активов. Это объясняется тем, что традиционные активы способны обращаться медленнее, по сравнению с токенизированными финансовыми инструментами [2]. Например, инвестирование в экологические проекты может быть недоступной широкому кругу лиц из-за их длительного срока окупаемости, но с помощью токенизации, данный процесс становится проще для всех.

Немаловажным преимуществом можно считать прозрачность выполнения операции. On-chain учет упрощает проверку прав владения и делает их прозрачными для всех участников системы [2]. On-chain учет - это транзакции, которые происходят в блокчейне. Иными словами, использование данной технологии обеспечивает высокий уровень защиты данных и способствует росту доверия инвесторов, поскольку участники получают возможность осуществлять контроль за всеми этапами процесса.

Однако процесс токенизации зеленых активов сопряжен с рядом рисков. Одним из ключевых рисков является кибербезопасность, поскольку токенизация осуществляется посредством блокчейн-технологии. Потеря доступа к данным или мошенничество могут привести к значительным финансовым потерям [3]. Особую опасность представляют атаки на цифровые платформы, обеспечивающие выпуск и обращение токенов, поскольку их нарушение может привести к потере активов, искажению данных и снижению доверия инвесторов. Кроме того, высокий уровень цифровизации увеличивает вероятность технических сбоев, которые также могут негативно сказаться на стабильности инвестиционных процессов.

Также следует учитывать фактор волатильности цифровых активов, который может

негативно влиять на инвестиционную привлекательность токенизированных проектов. Низкий уровень финансовой и цифровой грамотности населения дополнительно ограничивает масштаб внедрения данного инструмента.

Кроме того, среди рисков следует выделить проблемы в нормативно-правового характера, что обусловливает юридические сложности для инвесторов. Это связано с тем, что в различных странах применяются разные подходы к обеспечению юридической защищенности [3].

Перспективы внедрения токенизации зелёных активов в Казахстане во многом обусловлены текущими тенденциями цифровизации экономики и развитием устойчивого финансирования. В стране уже предпринимаются шаги по поддержке экологических инициатив, включая развитие рынка зелёных облигаций, внедрение ESG-принципов в корпоративное управление и активизацию государственной политики в сфере устойчивого развития.

В то же время потенциал цифровых инструментов в сфере устойчивого инвестирования остаётся недостаточно реализованным. Токенизация может стать эффективным механизмом привлечения капитала в зелёные проекты за счёт расширения круга инвесторов, снижения барьеров входа на рынок и повышения прозрачности инвестиционных процессов. Использование цифровых технологий позволяет обеспечить более эффективное распределение финансовых ресурсов и ускорить реализацию экологических проектов.

Дополнительным преимуществом токенизации является возможность интеграции с современными финансовыми технологиями, что способствует формированию новой модели инвестиционной деятельности, ориентированной на устойчивое развитие. В частности, токенизация позволяет обеспечить более высокий уровень ликвидности зелёных активов, которые в традиционных условиях характеризуются ограниченной обращаемостью.

Для успешного внедрения данного инструмента необходим комплексный подход. В первую очередь требуется формирование нормативно-правовой базы, регулирующей выпуск и обращение токенизированных активов, а также обеспечивающей защиту прав инвесторов. Важным направлением является развитие цифровой инфраструктуры, включая создание специализированных платформ для размещения и торговли токенами, а также внедрение современных технологий кибербезопасности.

Кроме того, существенное значение имеет повышение уровня финансовой и цифровой грамотности населения, что позволит расширить участие частных инвесторов в устойчивом финансировании. Не менее важным является стимулирование участия банков, инвестиционных компаний и других финансовых институтов в развитии токенизированных инструментов, а также формирование доверия к новым финансовым технологиям.

Следует отметить, что развитие токенизации зелёных активов также связано с необходимостью управления киберрисками, поскольку цифровая природа данных инструментов делает их уязвимыми к внешним угрозам. В связи с этим особую роль играет внедрение механизмов защиты данных и обеспечения безопасности цифровых платформ. В качестве меры по снижению риска связанной с безопасностью, автором предлагается разработка модели по оценке и предотвращению кибератак при токенизации зеленых активов. Данный механизм направлен на обеспечение защиты данных инвесторов, своевременное выявление и предотвращение киберугроз. Модель основана на последовательной реализации пяти этапов: идентификации угроз, оценки технологической инфраструктуры, анализа механизмов защиты данных, управления рисками и мониторинга.

На первом этапе осуществляется выявление потенциальных киберугроз, включая несанкционированный доступ, утечку данных и мошеннические операции, что позволяет

определить уровень уязвимости системы.

Второй этап предполагает оценку технологической базы, в рамках которой анализируется надёжность цифровых платформ, уровень прозрачности операций и устойчивость блокчейн-инфраструктуры. Это обеспечивает понимание степени доверия к используемым технологиям.

Третий этап направлен на анализ механизмов защиты данных, включая используемые методы шифрования и условия хранения информации. Особое внимание уделяется обеспечению конфиденциальности и целостности данных инвесторов.

На четвёртом этапе осуществляется управление рисками, включающее разработку и внедрение мер по снижению киберугроз, а также формирование политики информационной безопасности. Заключительный этап — мониторинг — предполагает постоянное отслеживание операций, своевременное выявление угроз и обновление системы защиты.

Из предложенной модели можно сделать вывод о том, что данный подход позволяет не только своевременно выявлять проблемы в системе, но и обеспечивать их эффективное устранение.

Отличительной особенностью модели является ее комплексный характер, позволяющий учитывать не только технологические аспекты, но и вопросы безопасности и управления рисками, что способствует повышению доверия со стороны инвесторов и обеспечению высокого уровня защиты токенизированных зеленых активов.

Практическая значимость разработанной модели заключается в её применении финансовыми организациями, инвестиционными платформами и государственными структурами для оценки и минимизации киберрисков при токенизации зелёных активов, что обеспечивает повышение устойчивости инвестиционных процессов и способствует укреплению доверия инвесторов.

Литература:

1. Кейси. Токенизация реальных активов: недвижимость, ценные бумаги и скусство. - 2025. - URL: https://www.litres.ru/book/keysi-33524716/tokenizaciya-realnyh-aktivov-nedvizhimost-cennye-bumagi-i-i-72485380/chitat-onlayn/

2. https://its-world.kz/ru/analytics/tokenizirovannye-aktivy-chto-eto-i-kak-oni-menyayut-investicii/

3. https://amlcrypto.io/ru/blog/tokenizirovannye-aktivy#6

ӘОЖ: 332.1:330.341.1:334.012.6(574.5)

АЙМАҚ ЭКОНОМИКАСЫ ДАМУЫНДАҒЫ ИННОВАЦИЯЛЫҚ КӘСІПКЕРЛІКТІ ТАЛДАУ (МАҢҒЫСТАУ ОБЛЫСЫ МЫСАЛЫНДА)

Зинұрұлы Н.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті
Ақтау, Қазақстан
nur1.zinuruly@yu.edu.kz

Аннотация. Бұл мақалада Маңғыстау облысының экономикалық өсуіндегі инновациялық кәсіпкерліктің рөлі мен маңызы талданады. Жұмыста аймақтағы инновациялық инфрақұрылымның қазіргі жағдайы қарастырылып, шағын және орта бизнеске енгізіліп жатқан технологиялық жаңалықтарға баға беріледі. Зерттеу нәтижелері аймақтық

даму стратегияларын әзірлеуде және кәсіпкерлікті қолдау тетіктерін жетілдіруде қолданылуы мүмкін.

Түйінді сөздер: инновациялық кәсіпкерлік, мемлекет, Маңғыстау облысы, аймақтық экономика, әртараптандыру, технологиялық даму, мемлекеттік қолдау, инвестициялар.

Маңғыстау облысындағы инновациялық кәсіпкерлікті мемлекеттік қолдау аймақтың экономикалық дамуының маңызды аспектісі болып табылады. Қазақстанның батыс бөлігінде орналасқан Маңғыстау облысы өнеркәсіптің түрлі салаларын дамыту үшін айтарлықтай табиғи ресурстар мен әлеуетке ие. Инновациялар мен технологияларды дамытудың ұлттық стратегиясы аясында Қазақстан үкіметі аймақта инновациялық кәсіпкерлікті қолдау шараларын қабылдауда.

Маңғыстау облысында инновациялық кәсіпкерлікті мемлекеттік қолдаудың негізгі бағыттарын мыналарды атап өтуге болады:

– инновациялық инфрақұрылымды дамыту үшін қолайлы жағдайлар жасау: бұл үшін мемлекет инновациялық кластерлердің, технопарктердің, бизнес-инкубаторлардың және басқа да инфрақұрылымдық объектілердің құрылысына инвестиция салуда.

– ғылыми зерттеулер мен әзірлемелерді дамытуға жәрдемдесу: мемлекет іргелі және қолданбалы зерттеулер жүргізуге гранттар мен субсидиялар бере отырып, Маңғыстау облысындағы Ғылыми ұйымдар мен жоғары оқу орындарын қолдайды.

– инновациялық жобаларды қалыптастыру және қолдау: Қазақстан үкіметі өңір экономикасына оң әсерін тигізетін инновациялық жобалар мен кәсіпкерлік идеяларды қаржыландыруға конкурстар өткізеді.

– инвестициялық ахуалды дамыту: Маңғыстау облысында инновациялық кәсіпкерлікке инвесторларды тарту үшін мемлекет тұрақты реттеуді, ашықтықты және меншік құқығын қорғауды қамтамасыз етеді.

– кәсіпкерлік, оқу орындары мен ғылыми ұйымдар арасындағы байланысты нығайту: инновациялық кәсіпкерлікті тиімді дамыту үшін университеттер, ғылыми орталықтар мен кәсіпорындар арасындағы ынтымақтастық тетіктерін құру маңызды, бұл зерттеу нәтижелерін өндіріске тиімді беруге және жаңа инновациялық өнімдер мен қызметтерді құруға мүмкіндік береді [1].

«Инновациялық Қазақстан 2025» мемлекеттік бағдарламасы ҚР Үкіметінің 2022 жылғы 20 шілдедегі № 508 қаулысымен бекітілген. Бағдарлама Қазақстандағы инновациялық қызметті дамытудың 2025 жылға дейінгі негізгі бағыттарын айқындайды.

Бағдарламаның мақсаты - тұрақты экономикалық өсуді және халықтың әл-ауқатын арттыруды қамтамасыз ететін білімге негізделген инновациялық экономиканы құру болып табылады.

Бағдарламаның негізгі міндеттері:

– бәсекеге қабілетті ұлттық инновациялық жүйені дамыту;

– инновациялық қызмет үшін қолайлы инвестициялық ахуал құру;

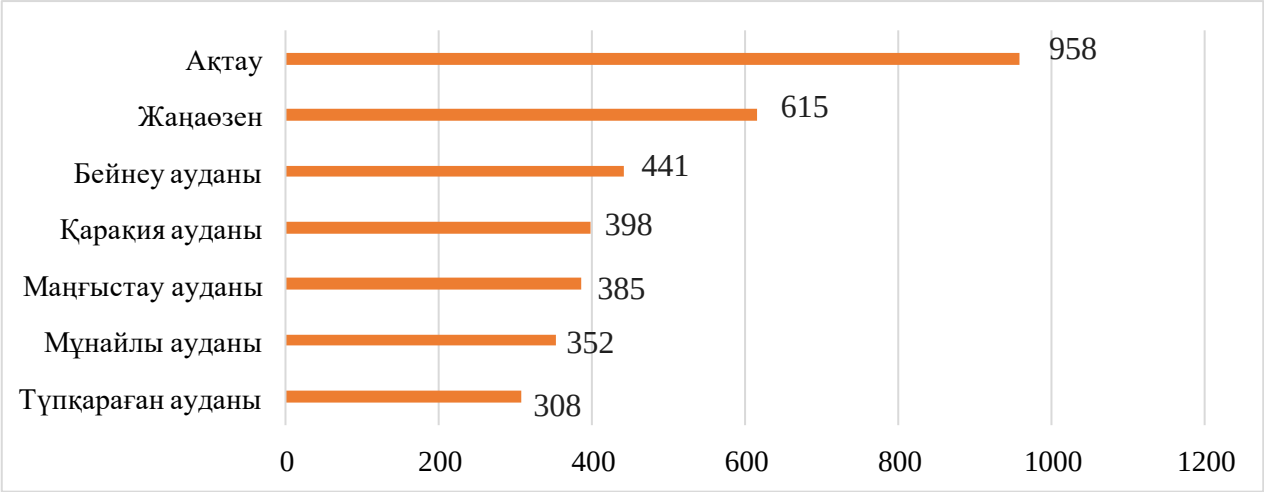
– инновация саласында адами капиталды қалыптастыру;

– инновациялық қызмет инфрақұрылымын дамыту.

Бағдарламада жылына 100 млрд теңге көлемінде инновациялық қызметті қаржыландыру көзделген.

Мәселен, 2022-2025 жылдар аралығында Маңғыстау облысында 100 инновациялық стартаптар мен кәсіпорындар құрылды. Бұл стартаптар мен кәсіпорындар «Инновациялық Қазақстан 2025» мемлекеттік бағдарламасы аясында қолдау алды. Нәтижесінде олар өз өнімдері мен қызметтерін сатуды 30% - ға арттырып, 200 жаңа жұмыс орнын құрып, өз өнімдері мен қызметтерінің экспортын 10% - ға арттыра алды.

Ұлттық статистика бюросының деректері бойынша 2025 жылғы қаңтар-желтоқсанға сауда саласындағы негізгі капиталға инвестициялар – 10,2 млрд теңгені құрады (2024 жылғы қаңтар-желтоқсанға – 8,1 млрд теңге).



Сурет 1 – Маңғыстау облысында ШОК бастауға грант иеленген әкімшілік құрылымдардың статистикасы.

Ескертпе – [2] әдебиет негізінде құрастырылған.

Жұмысты толығырақ талдау үшін, Маңғыстау облысы кәсіпкерлік және сауда басқармасының есебі қарастырылды.

Маңғыстау облысы кәсіпкерлік және сауда басқармасының есебі бойынша инвестиция көлемінің негізгі өсімі сауда саласында 2025 жыл басынан бері – 80 жуық шағын және орта кәсіпкерлік ашылып, 616 жаңа жұмыс орындары құрылды.

1-кесте-Маңғыстау облысы кәсіпкерлік және сауда басқармасының 2025 жылдың қорытындысы

кезең	**жұмыс істеп тұрған шағын және орта бизнес субъектілерінің саны**	**шағын және орта кәсіпкерлікте жұмыспен қамтылғандардың саны**
2025 жыл	79 742 бірлік	155 мың адам
2024 жыл	75 341 бірлік	149,9 мың адам
2023 жыл	70 875 бірлік	144,1 мың адам
Ескертпе – [3] әдебиет негізінде құрастырылған.		

2024-2028 жылдарға арналған кәсіпкерлікті дамытудың ұлттық жобасы аясында төмендегідей мемлекеттік қолдаулар көрсетіледі:

– сыйақы мөлшерлемесінің бір бөлігін субсидиялау;

– кредиттер/лизингтер бойынша кепілдік алу;

– жаңа бизнес-идеяларды іске асыру үшін мемлекеттік гранттар беру;

– өндірістік (индустриялық) инфрақұрылымды жүргізу.

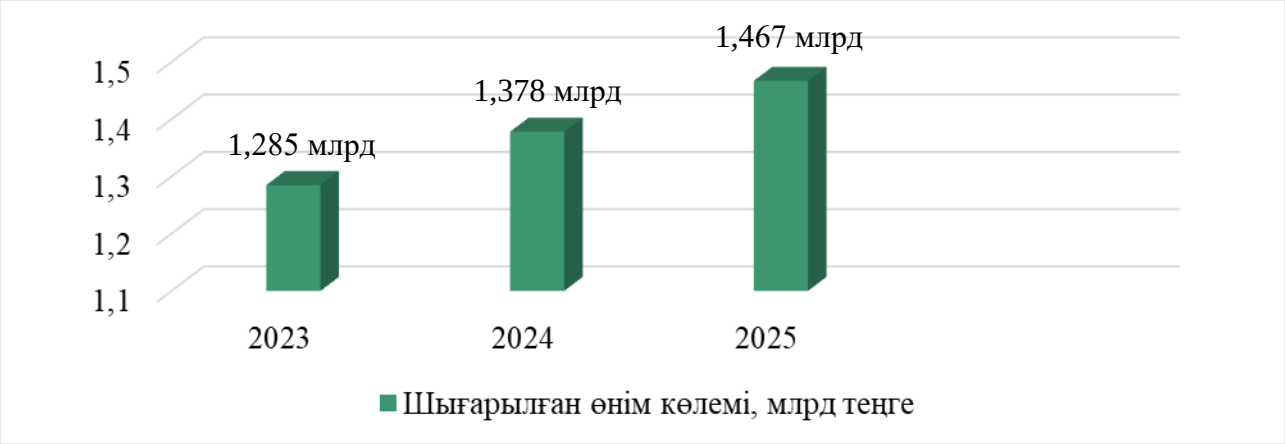
2025 жылы субсидиялау құралы бойынша 48,2 млрд.теңге несие қаражатты құрайтын 1015 жоба қолдау алды.

Субсидиялау құралы бойынша Республика бойынша өңіріміз Алматы және Астана қалаларынан кейін жоба санынан 3 орында (2025 жыл 7 орын), несие 5 орында (2025 жыл - 9 орын) орналасты.

Осы орайда, жаңа өзгерістерге сәйкес, «Шағын және орта кәсіпкерлік субъектілерін өңірлік қаржыландыру» бағыты бойынша өңірлік бағдарламаларды іске асыру барысында несиелердің сыйақы мөлшерлемесінің бір бөлігін Әлеуметтік кәсіпкерлік корпорациялармен субсидиялау арқылы кәсіпкердің төлейтін сыйақы мөлшерлемесін 1%-ға дейін түсіруге болады.

Осыған сәйкес «Mangystau Business» өңірлік бағдарламасының субсидиялау бөлігін «Каспий» АҚ арқылы іске асыру жоспарлануда.

Кепілдендіру құралы бойынша 9,6 млрд. теңге кепіл қаражатына 653 жоба қолдау алды.



Сурет 2. Маңғыстау облысы кәсіпкерлік және сауда басқармасының қорытындысы бойынша шығарылған өнім көлемі.

Ескертпе – [4] әдебиет негізінде құрастырылған.

Сурет 2 сәйкес, соңғы 3 жылдықта Маңғыстау облысында шығарылған өнім көлемінің өсу деңгейі байқалады.

Кепілдендіру құралы бойынша Республика бойынша өңіріміз Астана қаласынан кейін жоба санынан 3 орында (2025 жыл - 4 орын), ал кепіл сомасынан 5 орында (2025 жыл - 5 орын).

2025 жылдың шілде-тамыз айларында Ұлттық жоба шеңберінде жаңа бизнес-идеяларды іске асыруға мемлекеттік гранттардың конкурстық комиссиялары өтіп, қорытындысы бойынша сомасы 245,6 млн. теңге болатын 53 кәсіпкердің жобасы мақұлданды (барлығы 881 өтінім түсіп, конкурстық комиссияның қарауына 589 жоба жолданды).

Осы жылы қолдау алған жобалар сәтті іске асқан жағдайда 169 жұмыс орындары құрылады деп күтілуде [5].

Осылайша, Маңғыстау облысында логистика, туризм, білім беру, денсаулық сақтау және әлеуметтік саланы қоса алғанда, түрлі салалар белсенді дамып келеді. Мәселен, Ақтау қаласында Қазақ-Неміс тұрақты инженерия институты жаңа технология стартаптарын дамытуға ықпал ете алатын энергетика және логистика саласындағы мамандарды даярлауға бағытталған. Үкімет жаңа зауыттар салуды және жергілікті жастарды қолдауды қамтитын облыстың әлеуметтік-экономикалық дамуының кешенді жоспарын іске асыруда. Бұл

жергілікті кәсіпкерлікті, оның ішінде инновациялық кәсіпкерлікті дамыту үшін қолайлы жағдай туғызуы мүмкін.

Әдебиеттер:

1. Сейдахметов А.С. Предпринимательство: учебное пособие. - Алматы: Экономика, 2024. 88 с.
2. Ставбуник Е.А. Инновации как экономическая категория и ее классификационная структура//Вестник КазНУ. Серия экономическая. №5 (45). 2022. 20-23 с
3. Бердалиев Қ.Б. «Қазақстан экономикасын басқару негіздері», Алматы: экономика, 2024. 125 б.
4. Андронова Л.. Приоритет инноваций: Промышленность Казахстана. 2023. 44-46 с.
5. Таласбеков Ж. «Кәсіпкерлікті қолдау-мемлекеттің басты міндеті» // орталық Қазақстан, 2024. – 52 б.

УДК 001.895:330.34:316.346.32-053.6

ЖАСТАР, ҒЫЛЫМ ЖӘНЕ БИЗНЕС: ИННОВАЦИЯЛЫҚ ДАМУДЫҢ ЖАҢА ДРАЙВЕРЛЕРІ

Салкынбаева Ф.Д.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті
Ақтау, Қазақстан
e-mail: fatima.salkynbayeva@yu.edu.kz

Аннотация. Бұл мақалада жастардың ғылыми әлеуеті мен бизнес құрылымдарының өзара ықпалдастығы арқылы инновациялық дамуды жеделдетудің заманауи тетіктері қарастырылады. Жастар – жаңа идеялардың, креативті ойлаудың және технологиялық жаңашылдықтың негізгі көзі ретінде сипатталады. Ғылым саласындағы зерттеулер мен әзірлемелерді коммерцияландыруда бизнестің рөлі, сондай-ақ олардың өзара байланысы ел экономикасының тұрақты өсуінің маңызды факторы ретінде талданады. Зерттеу барысында инновациялық экожүйені қалыптастырудағы білім беру ұйымдарының, стартап жобалардың және мемлекеттік қолдау бағдарламаларының маңызы айқындалады. Сонымен қатар, жастардың кәсіпкерлік белсенділігін арттыру, ғылыми идеяларды нарыққа енгізу және технологиялық трансфертті дамыту мәселелері қарастырылады.

Түйін сөздер: жастар, ғылым, бизнес, инновациялық даму, стартаптар, ғылыми әлеует, коммерцияландыру, инновациялық экожүйе, кәсіпкерлік, технологиялық трансферт, Y-SIB моделі, адами капитал, ғылыми зерттеулер, экономикалық өсім

Қазіргі жаһандану дәуірінде экономиканың тұрақты дамуы мен елдің бәсекеге қабілеттілігі тікелей инновацияларға, ғылымның дамуына және адами капитал сапасына байланысты. Осы тұрғыда жастар, ғылым және бизнес арасындағы өзара байланыс жаңа экономикалық өсудің негізгі драйверлерінің бірі ретінде қарастырылады.

Жастар – қоғамның ең белсенді, жаңашыл және өзгерістерге бейім бөлігі. Олардың креативті ойлауы, жаңа идеяларға ашықтығы және тәуекелге баруға дайын болуы инновациялық экономиканың қалыптасуына үлкен ықпал етеді. Бүгінгі таңда жастар тек білім алушы ғана емес, сонымен қатар жаңа стартаптардың авторы, технологиялық шешімдердің әзірлеушісі және кәсіпкерлік бастамалардың қозғаушы күші болып отыр.

Ғылым – инновациялық дамудың негізі. Ғылыми зерттеулер мен жаңа технологияларсыз экономиканың сапалы трансформациясы мүмкін емес. Университеттер мен ғылыми орталықтар тек білім берумен шектелмей, ғылыми жаңалықтарды өндіріске енгізетін, стартап жобаларды қолдайтын және инновациялық экожүйені қалыптастыратын орталықтарға айналуы тиіс. Ал бизнес – ғылыми идеяларды нақты өнім мен қызметке айналдыратын негізгі механизм. Кәсіпкерлік орта ғылыми жаңалықтарды коммерцияландыру арқылы экономикалық құндылық қалыптастырады. Осы үштік – жастар, ғылым және бизнес – өзара тиімді байланыста болған жағдайда ғана елдің инновациялық дамуы қамтамасыз етіледі.

Қазіргі жағдайда жастардың ғылыми әлеуетін тиімді пайдалану мен оны бизнеске енгізу мәселесі ерекше өзектілікке ие. Осы бағытта зерттеудің негізгі мақсаты – жастардың ғылыми әзірлемелерін коммерцияландырудың тиімді механизмдерін қалыптастыру.

Зерттеудің ғылыми жаңалығы ретінде автор тарапынан «Y-SIB моделі» (Youth–Science–Innovation–Business) ұсынылады. Бұл модель жастар, ғылым және бизнес арасындағы өзара байланысты жүйелі түрде ұйымдастыруға бағытталған.

Y-SIB моделінің құрылымы 4 негізгі кезеңнен тұрады:

1. Youth (Жастар әлеуеті)
   Жастардың ғылыми идеяларын анықтау, олардың зерттеушілік және кәсіпкерлік құзыреттіліктерін дамыту.
2. Science (Ғылыми база)
   Университеттер мен ғылыми орталықтарда жобаларды ғылыми тұрғыда негіздеу, зерттеу жүргізу және прототип жасау.
3. Innovation (Инновациялық трансформация)
   Ғылыми нәтижелерді стартап форматқа айналдыру, бизнес-модель құру, инновациялық өнім әзірлеу.
4. Business (Коммерцияландыру)
   Дайын өнімді нарыққа шығару, инвесторлар тарту және өндірістік деңгейде іске асыру.

Ұсынылған модельдің ерекшелігі – ғылыми идеядан бастап коммерциялық өнімге дейінгі толық циклді қамтуы және әр кезеңде жастардың белсенді қатысуын қамтамасыз етуі. Бұл тәсіл ғылым мен бизнестің өзара байланысын күшейтіп, инновациялық экожүйені қалыптастыруға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, Y-SIB моделі өңірлік деңгейде қолдануға бейімделген, бұл университеттердің жергілікті экономиканы дамытудағы рөлін арттырады. Модельді енгізу нәтижесінде жастар стартаптарының саны артып, ғылыми әзірлемелердің нарыққа шығу деңгейі жоғарылайды.

Қорытындылай келе, ұсынылып отырған Y-SIB авторлық моделі жастар, ғылым және бизнес интеграциясын қамтамасыз ететін тиімді құрал ретінде инновациялық дамудың жаңа драйверіне айналады. Ақтау қаласы үшін практикалық ұсыныстар:

Ұсынылып отырған Y-SIB (Youth–Science–Innovation–Business) моделін өңірлік деңгейде тиімді іске асыру мақсатында Ақтау қаласы үшін келесі нақты ұсыныстар ұсынылады:

1. Университет базасында “Жастар стартап-хабын” құру
Өңірдегі жоғары оқу орындары жанынан студенттер мен жас ғалымдарға арналған стартап-хаб ашу қажет. Бұл орталық ғылыми идеяларды бизнес-жобаға айналдырудың алғашқы алаңы болады.

2. Өңірлік бизнес-партнерлермен интеграцияны күшейту
Маңғыстау өңіріндегі мұнай-газ, логистика, туризм салаларындағы кәсіпорындармен бірлескен жобалар ұйымдастыру ұсынылады. Бұл жастардың ғылыми зерттеулерін нақты өндірістік мәселелерді шешуге бағыттайды.

3. “Жас ғалым – жас кәсіпкер” бағдарламасын енгізу
Ғылыми жобаларды гранттық қаржыландырумен қатар, оларды стартап ретінде дамытуға арнайы өңірлік бағдарлама әзірлеу қажет.
4. Каспий аймағына бағытталған инновациялық жобаларды дамыту
Ақтаудың географиялық ерекшелігін ескере отырып, экология, теңіз логистикасы, “жасыл энергия” бағытындағы стартаптарға басымдық беру маңызды.
5. Инвесторлар мен жастар арасындағы көпір қалыптастыру
Pitch-сессиялар, инвестициялық форумдар ұйымдастыру арқылы жастар жобаларын қаржыландыру мүмкіндігін арттыру қажет.
6. Университет–бизнес–әкімдік үштігін институционализациялау
Жергілікті атқарушы органдар, университеттер және бизнес арасында тұрақты платформа (кеңес/кластер) құру ұсынылады.

Бүгінгі таңда әлемдік тәжірибе көрсеткендей, инновациялық дамуда табысқа жеткен елдер жастардың әлеуетін тиімді пайдаланып, ғылым мен бизнесті біріктіре алған мемлекеттер болып табылады. Сондықтан біздің алдымызда тұрған басты міндет – жастардың идеяларын қолдайтын, ғылыми зерттеулерді ынталандыратын және бизнесті дамытуға қолайлы жағдай жасайтын тиімді экожүйе қалыптастыру.

Қорытындылай келе, жастар, ғылым және бизнес – бұл тек үш бөлек бағыт емес, бір-бірімен тығыз байланысты, бірін-бірі толықтыратын жүйе. Осы жүйенің үйлесімді дамуы еліміздің инновациялық болашағын айқындайды.

Әдебиеттер:

1. OECD. The Innovation Imperative: Contributing to Productivity, Growth and Well-Being. – Paris: OECD Publishing, 2015.
2. World Bank. Innovation Policy: A Guide for Developing Countries. – Washington, DC, 2010.
3. UNESCO. UNESCO Science Report: Towards 2030. – Paris, 2021.
4. Joseph Schumpeter. The Theory of Economic Development. – Harvard University Press, 1934.
5. Henry Chesbrough. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. – Harvard Business School Press, 2003.
6. Etzkowitz Henry, Leydesdorff Loet. The Triple Helix: University–Industry–Government Innovation in Action. – Routledge, 2008.
7. Қазақстан Республикасының Ғылым және жоғары білім министрлігі. Ғылымды дамытудың 2022–2026 жылдарға арналған тұжырымдамасы. – Астана, 2022.
8. Қазақстан Республикасы Үкіметі. Қазақстан Республикасының инновациялық даму стратегиясы. – Астана.
9. Astana Hub. Жастар стартаптарын қолдау бағдарламалары туралы есептер. – Астана.
10. World Economic Forum. The Global Competitiveness Report. – Geneva, жыл сайынғы басылым.

УДК 336:37.013

ФИНАНСОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ: СУЩНОСТЬ И СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ

Кенжебаева Д.Т.

Научный руководитель-к. э. н. Омарова А.И.
Каспийский государственный университет технологий и инжиниринга имени Ш. Есенова
Актау, Казахстан
e-mail: dinara.kenzhebayeva@yu.edu.kz
aizhan.omarova@yu.edu.kz

Аннотация. В статье исследуется сущность финансовой грамотности как важнейшего фактора устойчивого развития экономики и повышения благосостояния населения. Проанализированы современные подходы к определению финансовой грамотности, представленные в работах международных организаций и научных школ. Рассмотрены структурные элементы финансовой грамотности, включая знания, навыки, установки и поведенческие аспекты. Обоснована необходимость формирования финансовой грамотности в условиях роста сложности финансовых рынков.

Ключевые слова: финансовая грамотность, финансовое поведение, финансовые знания, экономическая устойчивость, финансовая культура.

Современное движение к прогрессу, к развитию инновационных структур, к построению экономики знаний превращает человеческий капитал - совокупность знаний, компетенций и свойств, воплощенных в индивидах, - в главный производительный и социальный фактор повышения качества жизни, способствующий «созданию личностного, социального и экономического благополучия» и обеспечивающий общественное развитие [1].

Одним из критериев оценки человеческого капитала выступает степень грамотности населения, предполагающая в том числе оценку финансовой грамотности. Чаще всего под финансовой грамотностью подразумевают понимание ключевых финансовых понятий, владение информацией о финансовых институтах и предлагаемых ими продуктах, умение ее использовать и принимать разумные решения для реализации жизненных целей, обеспечения собственного благосостояния и финансовой безопасности. Финансовая грамотность населения предполагает способность вести учет всех поступлений и расходов; наличие навыков поиска информации о рынке банковских и страховых продуктов, привычки следить за основными его показателями; умение планировать будущее, создавать сбережения, сравнивая между собой предложения различных компаний и т.д. [2].

Без базовых знаний и навыков и навыков, без соответствующего уровня финансовой грамотности невозможно уверенное распоряжение личными доходами, качественное управление и использование разнообразных финансовых продуктов и услуг.

Так, например, низкая финансовая грамотность потребителей финансовых услуг приводит к высокому уровню персональных долговых обязательств, неэффективному управлению сбережениями и пенсионными накоплениями, нежеланию граждан вкладывать инвестиции в ценные бумаги и использовать другие финансовые продукты и услуги (страхование, ипотеку), передаче негативного финансового опыта следующим поколениям, подверженности рискам мошенничества [3].

Для специализированных организаций и государства невысокий уровень финансовой грамотности населения снижает эффективность регулирования финансовых рынков, усложняет защиту прав потребителей, препятствует внедрению новых программ и институтов в пенсионную, страховую и инвестиционную сферы, сдерживает потенциал экономического роста. Надлежащий уровень финансовой грамотности помогает накоплению человеком экономически полезных знаний, дела более продуктивным его финансовое поведение, а также способствует:

- повышению уровня жизни граждан благодаря рационализации семейного бюджета,

развитию способности управлять финансами в течение жизненного цикла семьи;

- стабильному функционированию и развитию финансового рынка;

- притоку средств граждан в экономику регионов и страны в целом и расширению на этой основе финансирования реального сектора экономики;

- усилению борьбы с мошенничеством и нарушениями законодательства в финансово-экономической сфере;

- формированию более квалифицированного персонала, который предлагает финансовые продукты и услуги, учитывающие интересы как финансовых институтов, так и рядовых потребителей;

- повышению общественного благосостояния и конкурентоспособности национальной экономики.

С позиции концепции человеческого капитала финансовая грамотность расширяет выбор вариантов финансового поведения и увеличивает возможности получения дохода и достижения личной финансовой стабильности и независимости. Другими словами, финансовая грамотность в итоге приводит к капитализации знаний и улучшению качества жизни индивидов [4].

Необходимо отметить, что уровень финансовой грамотности тесно связан со сберегательным поведением населения, которое является источником внутреннего инвестирования и кредитования хозяйства, основой макроэкономической стабильности и развития финансового сектора, а также обеспечивает запас прочности домохозяйств на случай возможных осложнений. Следовательно, наряд с изучением финансовой грамотности важным представляется непрерывное отслеживание состояния и тенденций изменения сберегательного поведения населения.

В рамках Национальной программы под финансовой грамотностью понимается способность граждан:

- эффективно управлять личными финансами;

- осуществлять учет расходов и доходов домохозяйства и осуществлять краткосрочное и долгосрочное финансовое планирование;

- оптимизировать соотношение между сбережениями и потреблением;

- разбираться в особенностях различных финансовых продуктов и услуг (в том числе инструментов рынка ценных бумаг и инвестиций), иметь актуальную информацию о ситуации на финансовых рынках;

- принимать обоснованные решения в отношении финансовых продуктов и услуг и осознано нести ответственность за такие решения;

- компетентно планировать и осуществлять пенсионные накопления.

Еще одно определение финансовой грамотности-это комбинация осведомленности, знаний, навыков, установок и поведения, которые необходимы для принятия правильных финансовых решений и достижения индивидуального финансового благополучия.

Основным выводом после проведения интервью с представителями компаний и организаций, работающих на рынке финансовых услуг для населения, был вывод о том, что финансовая грамотность включает в себя три основных компонента:

- во первых, это установки,

- во вторых, знания о финансовых институтах и предлагаемых ими продуктах, и

- в третьих, навыки их использования.

Причем наиболее важной является именно первая часть - установки - которые являются базисом финансовой грамотности. Именно они отвечают за формирование у индивида потребности в финансовых услугах и обеспечивают понимание последствий своих действий. Речь идет о формировании культуры финансового поведения, которая начинается с

планирования семейного бюджета, причем на длительную перспективу, и выработки стратегии реализации потребностей жизненного цикла. Однако пока долгосрочные стратегии финансового планирования не развиты, сохраняется привычка думать только о сегодняшнем дне. Именно эту установку можно и нужно изменить в ходе реализации программы повышения финансовой грамотности населения через формирование в сознании людей понимания того, что жизненный цикл любого человека включает определенные события, к которым необходимо подойти финансово подготовленным. Это создание семьи, рождение детей, покупка квартиры или дома, образование детей, пенсия. Решение всех этих задач невозможно без использования инструментов финансового рынка. Другой важной установкой, препятствующей развитию финансовой активности населения, является недоверие населения финансовым институтам. Необходимые знания должны включать: понятие риска и доходности, дисконтирования, инфляции, понимание различий между реальным и номинальным измерениями, наличными и безналичными платежами, принципы и схемы функционирования финансового рынка, понимание природы и функций финансовых институтов, инструментов, азы юридической и налоговой грамотности, понимание границ ответственности финансовых институтов перед клиентами и клиентов перед финансовыми институтами, владение минимальным финансовым словарем и т.п. [5].

Как уже обсуждалось ранее, стабильное развитие финансового рынка невозможно без повышения финансовой грамотности населения. Расширение перечня финансовых услуг, финансовых инструментов, развитие доступности финансовых услуг и уровень финансовой грамотности населения - два взаимно влияющих друг на друга процесса.

С одной стороны, повышение уровня финансовой грамотности, а, следовательно, повышение осведомленности о существующих условиях использования того или иного финансового продукта, повышение доверия к финансовым институтам, способности рационально использовать личные финансы, неизбежно будет предъявлять новые требования к финансовым продуктам; повышение спроса будет требовать появления новых предложений. С другой стороны, повышение доступности финансовых услуг, а следовательно, процесс универсализации услуг (когда ранее неизвестные возможности пользования финансовыми услуга становятся массовыми) неизбежно требует повышения уровня осведомленности, уровня финансовой грамотности для возможности пользования ставшими универсальными финансовыми услугами.

Проведённый анализ показал, что финансовая грамотность представляет собой сложное и многогранное явление, включающее когнитивные, поведенческие и институциональные аспекты. Современные подходы к её определению характеризуются комплексностью и ориентацией на практическое применение.

Таким образом, финансовая грамотность рассматривается не только как индивидуальная компетенция, но и как важный фактор макроэкономической стабильности. Недостаточный уровень финансовых знаний и навыков может привести к росту задолженности, финансовым потерям и снижению качества жизни населения. Повышение уровня финансовой грамотности населения должно стать приоритетным направлением государственной политики и корпоративных программ обучения.

Литература:

1. Повышение уровня финансовой грамотности - накопление в обществе человеческого капитала // Экономика мегаполисов и регионов. - 2020. - №3 (33).

2. Кардашов В. Повышение финансовой грамотности населения как важнейшая составляющая в решении проблемы долгов [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.azbukafinansov.ru/files/Kardashov.pdf.

3. Мамута М.В. Гид по финансовой грамотности [Элекронный ресурс] - Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/mr/education/ finance.htm.
4. Кузина О.Е. Финансовая грамотность населения. // Деньги и кредит. - 2019. - №1.
5. Критерии финансовой грамотности населения и пути ее повышения: отчет по результатам исследования [Электронный ресурс] / Национальное агентство финансовых исследований - Режим доступа: moneybasics.ru/files/doc/ criteria_fin_literacy.doc.

УДК: 658.3:316.46

СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ ЭФФЕКТИВНОГО ЛИДЕРСТВА В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Әліп Н.П.
Ғылыми жетекшісі – э.ғ.к. Аманиязова Г.Д.
Ш.Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг университеті
Ақтау, Қазақстан
e-mail: nuraly.alip@yu.edu.kz
gulimay.amaniyazova@yu.edu.kz

Аннотация. В статье рассматриваются современные концепции эффективного лидерства в условиях глобализации и роста неопределённости внешней среды. Проанализированы ключевые подходы к лидерству, включая трансформационное, адаптивное и этическое лидерство. Особое внимание уделяется формированию лидерских компетенций, обеспечивающих устойчивое развитие организаций и достижение стратегических целей. В работе обоснована необходимость интеграции различных концепций лидерства в управленческой практике.

Ключевые слова: лидерство, управленческая деятельность, компетенции, стратегическое управление, модель.

В современных условиях развития экономики, характеризующихся высокой степенью неопределенности и усилением глобальной конкуренции, особую значимость приобретает проблема эффективного лидерства. Организации сталкиваются с необходимостью быстрого реагирования на изменения внешней среды, что требует от руководителей не только управленческих навыков, но и развитых лидерских компетенций.

Целью статьи является анализ современных концепций эффективного лидерства и определение их роли в повышении эффективности управленческой деятельности.

Сегодня существует понятие, что лидерство – это комплексная конструкция, которая включает в себя не только личностные качества лидера, но и контекст, в котором он действует, а также отношения с его подчиненными и средой. С точки зрения психологии, лидерство связано с личностными особенностями человека. Лидеры часто обладают высокой эмоциональной интеллектуальностью, способностью к анализу и принятию решений в условиях неопределенности, а также умением эффективно коммуницировать и мотивировать других. С точки зрения социологии, лидерство зависит от общественного контекста. Лидеры могут появляться в условиях кризиса, когда люди ищут решения для выхода из сложной ситуации. Также лидеры могут возникать в рамках определенных социальных групп – например, бизнес-организаций, политических партий или профсоюзов.

Наконец, эффективность лидерства определяется отношениями лидера с его

подчиненными и средой. Лидер, который умеет найти общий язык со своей командой, может добиться большего успеха, чем тот, кто не может эффективно общаться с другими людьми. Также лидер должен учитывать культурные и социальные особенности своего окружения и адаптировать свой стиль лидерства, чтобы эффективно управлять своей командой [1].

В целом, лидерство – это сложный и многогранный феномен, который требует не только высоких личностных качеств, но и комплексного понимания контекста и отношений с другими людьми. Базируясь на данных факторах, были созданы несколько моделей, каждая из которых систематизирует и ранжирует поведенческие свойства руководителей и их окружения в соответствии с определенной методикой. Эти модели помогают отбросить несущественное и представить важное. Однако сравнить подходы авторов зачастую сложно, если вообще возможно, поскольку каждая модель фокусируется на разных аспектах. Следовательно, главной целью является выявление общих элементов в моделях, предложенных различными авторами, и их сравнение визуально. Несмотря на разнообразие моделей, можно утверждать, что существует определенная схожесть в том, как руководители и лидеры (включая неформальных лидеров) достигают эффективности. Именно поэтому в данном контексте используется термин Leaderment = Leadership + Management, а лидерство и управление как синонимы [2].

Треугольник Аристотеля и Левина. Упрощенная интерпретация учения Аристотеля, изложенная в его «Трактате о душе» (350 г. до н.э.), включает три главных элемента, которые определяют личность:

- ощущения / чувства;
- мнения / разум;
- стремление / воля (см. рисунок 1).

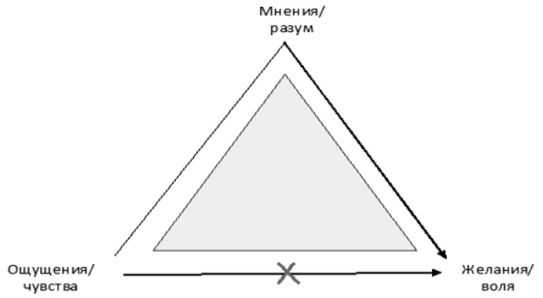


Рисунок 1. Аристотелевский взгляд на мотивацию и деятельность человека

Согласно данной концепции, жизнь человека включает не только его физическое развитие, но и взаимодействие с другими людьми, которые помогают ему расти и развиваться. По данной концепции:

- ощущения являются основой для чувств и представляют собой более высокий уровень развития, который присущ только человеку;
- мнения могут быть сформированы через практический разум и сформулированы в конкретные идеи;
- желания и цели, общие для всех живых существ, на более высоком уровне становятся волей, когда человек обращается к своим мыслям.

Поведение может происходить как в результате желания, так и в результате волеизъявления. Однако, поскольку эти два элемента находятся на разных уровнях, характер поведения также будет различаться. Поэтому, в отличие от натуры, человеческая культура учит подавлять это естественное поведение и развивать способы реагирования на негативные стимулы, а не следовать естественным механизмам реагирования (негативные эмоции

заставляют нас действовать быстро, чтобы избавиться от них).

Далее на рисунке 2 представлена модель, которая включает в себя три стиля лидерства.

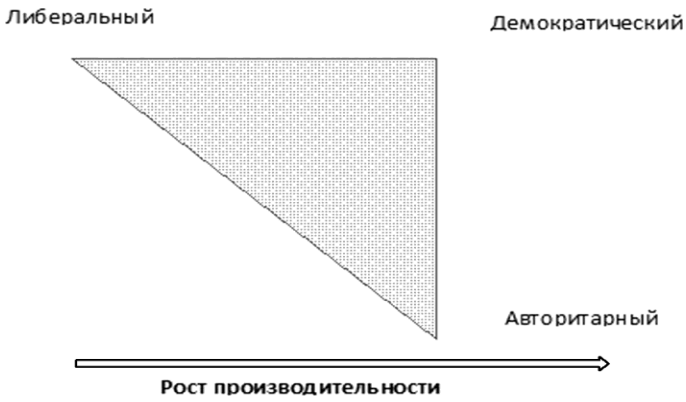


Рисунок 2. Стили лидерства по результатам исследования К. Левина

Эти стили лидерства были сравнены Куртом Левиным в его исследовании «Модели агрессивного поведения в экспериментально созданных типах социального климата». Однако со временем интерес к либеральному стилю лидерства ослаб из-за отсутствия достаточных доказательств, тогда как демократический и авторитарный стили лидерства продолжали привлекать внимание с ноткой интриги. Безусловно, учителя, работающие в авторитарном стиле, лучше работают с обычными детьми, чем те, которые придерживаются демократического. Однако плохие побочные эффекты авторитарного стиля дали понять: эффективность демократического стиля руководства более серьезна.

Но стоит вернутся к Аристотелю и посмотреть, что помогает понять совпадение между его моделью и моделью К. Левина (рис. 3).

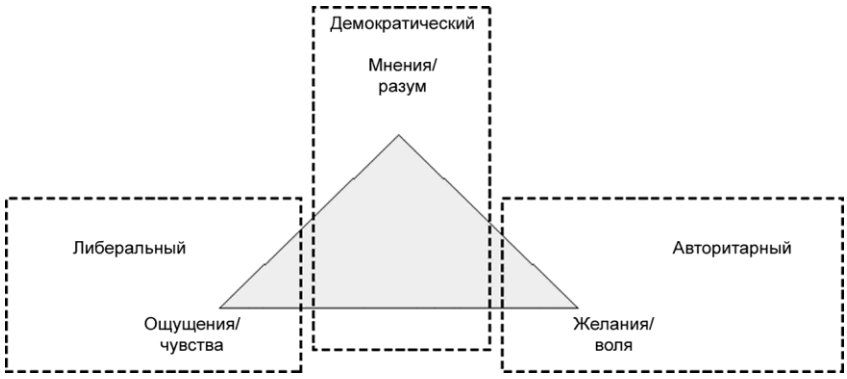


Рисунок 3. Сопоставление моделей Аристотеля и Левина

Основным инструментом «чистого типа» авторитарного лидера является средство «кнута и пряника» для заставления подчиненных делать то, что он хочет. Тем не менее, авторитарные лидеры также могут использовать разум своих подчиненных, что является более гибкой и распространенной формой авторитаризма. Стремление, воля и чувства могут оказывать меньшее влияние на поведение авторитарного лидера, и управление эмоциями подчиненных, к примеру, через использование страха наказания, может считаться

приемлемым [3].

Действительно, Аристотель указывал на разные уровни духа у животных и людей. Однако с точки зрения энергетики, эффективнее всего работать с пряниками и кнутами, то есть использовать положительную и отрицательную мотивацию. Но при этом важно понимать, что эффективность работы подчиненных зависит не только от потребностей организации и руководителя, но и от удовлетворения сотрудниками своих личных потребностей. Поэтому менеджеры всегда проявляют интерес к мотивации и производительности своих подчиненных, для того чтобы обеспечить оптимальную эффективность работы и удовлетворенность сотрудников.

Либеральные лидеры отличаются от авторитарных тем, что они не навязывают свою волю и учитывают мнения и интересы своих подчиненных. Они стремятся к общности и демократии в принятии решений, а не к принуждению через кнут и пряник. Такие лидеры могут распространять свои ценности через групповые обсуждения, не настаивая на своих личных убеждениях.

Однако таким лидерам может быть сложно мотивировать и направлять группу к желаемому результату, так как они должны учитывать мнения и интересы всех участников. Некоторые эксперты могут недооценивать значение либеральных лидеров и считать, что они не нужны организации, однако в то же время такие лидеры могут способствовать культуре толерантности и демократии в команде, что в конечном итоге может привести к увеличению производительности и успеху организации.

Демократические лидеры никогда не должны быть наивными и не должны недооценивать своих подчиненных. Они должны быть достаточно умными и дипломатичными, чтобы справляться с различными сложностями, которые могут возникнуть при управлении группой. Демократические лидеры не просто уважают своих подчиненных, но и понимают, что их успех зависит от этих людей, поэтому они стремятся к созданию благоприятной атмосферы для работы, где каждый может дать свой вклад и выразить свое мнение. Сопоставление моделей, представленных Аристотелем и Левиным, показывает, что лидеры способны воздействовать на поведение людей разными методами. Аристотель считал, что люди предпочитают следовать лидерам, обладающим авторитетом и довольно компетентным в принятии верных решений. Тем временем, Левин выделял лидеров, которые способны раскрыть потенциал людей, поощрять их и стать для них наставниками. Различные лидеры ориентированы на разные приоритеты и стратегии, однако каждый лидер должен уделять пристальное внимание интересам своей команды, чтобы достичь успеха в работе [4].

Роберт Лайкерт, как представитель школы человеческих отношений, противостоит классическому «жесткому» менеджменту, где главным упором является контроль организационных показателей производства, и новому «мягкому» менеджменту, который сфокусирован на создании благоприятной атмосферы.



Рисунок 4. Контроль организационных показателей Роберта Лайкерт

Он также проводит отличие между разными стилями и системами управления. В его концепции один полюс ориентирован на выполнение задач, а другой - на людей.

В первом случае лидер отвечает за решение задач и достижение целей, во втором - делегирует полномочия своим подчиненным, как показано на рисунке 4.

Кроме того, Лайкерт призывает всех организаций прийти к пониманию и развитию четвертого варианта - полностью партисипативной системы управления, которая достигает организационных целей с помощью наилучшей командной работы. Он также подчеркивает, что использование каждого из стилей руководства важно для достижения целей, и показывает, что наиболее эффективные системы управления могут быть созданы при использовании одного стиля руководства с развитием других подразделений:

- создающейся цели членов группы;
- обычного распределения обязанностей для того, чтобы принять какое-либо решение;
- типа осуществляемой деятельности и т.д.

В 1957 году Роберт Танненбаум и Уоррен Шмидт разработали классификацию стилей руководства, которая включала семь стилей от авторитарного полюса континуума до демократического полюса континуума, в которых личностные черты оказывали влияние на место лидера. Категории, разработанные этими авторами, показывают, что стили руководства можно расположить на континууме, а также учитывают взаимодействие между лидерами и их подчиненными в процессе принятия решений и делегирования полномочий. Кроме того, эти категории помогают объяснить сложную динамику взаимодействия между лидерами и подчиненными в отношении принятия решений и управления [5].

С момента публикации работы Дугласа Макгрегора в 1957 году «человеческая сторона производства», которая показала его концепцию различия теорий Y и X8, ожидаемо, что когда речь между учеными зашла до названия выделенных факторов, было принято решение подчеркнуть следующее:

- уважение к людям связано с ценностями Института человеческих отношений и теорией Y;
- человека интересуют механизмы, действующие в рамках тейлоризма и Теории X.

Исследователи выделили ряд стилей лидерства в зависимости от различных факторов, таких как заинтересованность в задаче. Это приводит к тому, что каждый лидер имеет свой основной стиль поведения, но также может применять стиль отступления, если считает, что его основной стиль не подходит для текущей ситуации. Такое понимание жесткости человеческого поведения в лидерстве ограничивает применение упрощенных моделей и категорий, разработанных теоретиками лидерства. В частности, использование логики управленческой решетки с добавлением третьей оси в буквенном варианте требует дополнительных факторов для учета множества переменных в реальной жизни.

Таким образом, современные концепции лидерства отражают сложность и многогранность управленческой деятельности в условиях глобальных изменений. Эффективный лидер должен обладать широким спектром компетенций, включая стратегическое мышление, адаптивность, цифровую грамотность и этическую ответственность. Эффективное лидерство становится ключевым фактором стратегического успеха организаций, поскольку именно лидеры формируют видение, задают направление развития и обеспечивают вовлеченность персонала. В связи с этим возникает необходимость изучения современных концепций лидерства и их адаптации к управленческой деятельности.

Литература:

1. Томас Р.Дж. Испытание лидерства. Опыт, ведущий к мастерству. – М.: Юрайт, 2021.

2. Ксенофонтова Е.Г. Лидерство в организации. Организационное поведение: Учебник и практикум для академического бакалавриата. - Москва, 2020.

3. Максвелл Дж. Лидерство: учебник. - М.: Изд-во «Попурри», 2020. – 400 с.

4. Занковский А.Н. Организационное лидерство в пространстве корпоративной культуры // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. - 2019.

5. Емельянова М. Воспитание лидера. – М.: Просвещение, 2019. – №5.

МАЗМҰНЫ/СОДЕРЖАНИЕ/ CONTENT

1 БӨЛІМ. ҰЙЫМДАР МЕН АДАМИ КАПИТАЛДЫ БАСҚАРУДЫҢ ЖАҢА ПАРАДИГМАЛАРЫ/ СЕКЦИЯ 1. НОВЫЕ ПАРАДИГМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ И ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ/ SECTION 1. NEW PARADIGMS OF MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS AND HUMAN CAPITAL	
Шаланова М.К. Өзгерістерді басқарудағы көшбасшылық және эмоционалдық интеллект	3
Сатпаева А.А. Управление человеческим капиталом в проектной деятельности: развитие soft skills и лидерства в распределённых командах	7
Сагиндыкова А.У. Өзгерістер жағдайында ұйымның тиімділігін арттыру факторы ретінде қызметкерлердің қанағаттанушылығын басқару	12
Махамбетқызы Л. Қашықтан жұмыс істеу жағдайында персоналды басқарудың ерекшеліктері	14
Евжанов Е.А., Саубетова Б.С. Теоретические основы формирования культуры инноваций и вовлеченности персонала	19
Евжанов Е.А., Саубетова Б.С. Проблема оценки и методика повышения уровня вовлеченности персонала на предприятии	24
Садыкова М.М., Саубетова Б.С. Анализ влияния кросс-культурных факторов на эффективность стратегии управления ценностью	29
Садыкова М.М., Саубетова Б.С. Теоретические основы стратегии управления ценностью и кросс-культурного менеджмента	32
Куватов Н.К. Ұйымдар мен адами капиталды басқарудың жаңа парадигмалары	35
Нұрбаулы Н. Қазіргі ұйымдардағы көшбасшылықтың жаңа модельдері	37
Орақбаева М. Жас мамандардың мемлекеттік және жергілікті басқарудағы рөлі мен даму перспективалары	39
Байталасов М.С. Технологиялық өзгерістер жағдайындағы таланттар мен құзыреттерді басқару	41
Pernebekkyzy N., Satpayeva A., Kondudayeva N., Shalkarova A. Strategic talent development in university ecosystems of the turkic world: a transnational open innovation approach	44
Pernebekkyzy N., Izbasova M., Baimagambetov A. The role of open innovation in human capital development in higher education institutions	48
Pernebekkyzy N., Tanirberdiyev D. Digital transformation in human resource management in higher education institutions	50
Сутбаева Р.О., Нурмаганбетова А.О. Бизнесті ілгерілету мен мекеменің іскерлік имиджін қалыптастырудағы pr қызметі	55
Шарапова З. Х. Финансовый скоринг как инструмент защиты человеческого капитала от кадровых рисков	58
Жаппарова К.Б., Саубетова Б.С. Нейротехнологиялар адам ресурстарын басқаруда: теориялық негіздер мен ғылыми шолу	64
Таскинбай Қ.М., Еркулова Г.С. Қолданыстағы адам ресурстарын басқару жүйесін бағалау	71
Таскинбайкызы Ж., Ниязбекова Ш.У. Этические аспекты использования	75

искусственного интеллекта в управлении человеческим капиталом вузов	
Құттыбаев М.А., Аманиязова Г.Д. Ұйымның кадр саясатының түрлері мен модельдері	78
Карабалина Г. Е., Ахметова Г. Т. Теоретические аспекты разработки и внедрения системы kpi в образовательном учреждении	82
Төребай Р.К., Сутбаева Р.О. Өзгерістерді басқарудағы шығармашылық көшбасшылықтың рөлі	85
Таскинбайкызы Ж. Перспективы создания интеллектуальных систем управления персоналом в вузах Казахстана	90
2 БӨЛІМ. САНДЫҚ ТРАНСФОРМАЦИЯ ЖӘНЕ DATA-DRIVEN МЕНЕДЖМЕНТІ/ СЕКЦИЯ 2. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ И DATA-DRIVEN МЕНЕДЖМЕНТ/ SECTION 2. DIGITAL TRANSFORMATION AND DATA-DRIVEN MANAGEMENT	
Балманова А.А., Мугалова Р.Д. Білім беру ұйымдарындағы мемлекеттік қызметтерді цифрландыру және оңтайландыру: білім алушыларға әлеуметтік көмек көрсету жүйесін жетілдіру	94
Айешева Г.А. Использование искусственного интеллекта в управленческих решениях: трансформация роли менеджера	99
Оспанов Е. Саубетова Б.С. Управление проектом внедрения искусственного интеллекта для анализа кредитоспособности клиентов	102
Тулегенова Э.М. Оптимизация управления производственными проектами через интеграцию agile и lean при внедрении системы бережливого производства	107
Тулегенов А.Б. Разработка и внедрение crm-системы для улучшения управления клиентскими потоками и персонализации услуг	110
Алдонгарова А.К., Еркулова Г.С. Data-driven тәсілдер негізінде басқару шешімдерін қабылдауда тәуекелдерді басқару	112
Сабырбайқызы С. Жасанды интеллектті бизнес-аналитика және корпоративтік болжау жүйелеріне интеграциялау әдістерін зерттеу	116
Талауов А. А. Цифровая трансформация и data-driven менеджмент в системе финансового управления компаний	120
Жұмақан Е. Электрондық үкімет жүйесінің ашықтықты қамтамасыз етудегі маңызы	122
Құрмантаева Ұ. Цифрлық трансформация жағдайында ұйымдарды басқару	124
Боранкул З.Т., Амренова Ғ.Қ. Заманауи ұйымдардағы басқару тәжірибелерін цифрлық трансформациялау	128
Темирова С.Д. Мемлекеттік басқаруда жасанды интеллект құралдарын қолдану және цифрлық платформалар	131
Нұрпейіс Г. Б. Цифрлық маркетингтің менеджмент жүйесіндегі стратегиялық рөлі	134
Мухамечанова Д.Б., Мирамов С.Ә. Е.М.Әбенов Роль искусственного интеллекта в управлении: трансформация современных организаций	142
Жаппарова К.Б., Саубетова Б.С., Жасанды интеллект және нейротехнологиялардың ықпалымен ұйымдардағы hr-стратегияларының трансформациясын зерттеу	148
Ағдал Ж.М., Еркулова.Г.С. Цифрлық технологиялар негізінде ұйымды басқарудың тиімділігін арттыру	150
Арманд Е. М. Data-driven шешім қабылдаудың цифрлық трансформациясы	152
Катарова А. Цифрлық трансформация жағдайындағы басқару әдістері	154
Парахатов Н. Сандық трансформация жағдайындағы менеджменттің дамуы	155
Епікбаева Ш. Ұйымдардағы персоналды мотивациялаудың заманауи әдістері және	156

олардың тиімділігі	
Черкешбаева Л. Цифрлық трансформация жағдайындағы адами капиталды басқару: жаңа менеджмент тәсілдері	158
Анапин Ж.Ж. Разработка и внедрение цифровой стратегии управления городской инфраструктурой в умных городах	162
Анапин Ж.Ж. Цифровой альтруизм и предиктивная медицина: интегрированная v2x-модель для управления экстренными ситуациями в городе	168
Ходжабай А.Е., Камали А. Б. Әбенов Е.М. Қазақстандық edtech-менеджменттің цифрлық трансформациясы	172
Әбдісламұлы Ә. Саубетова Б.С. Маңғыстау облысының өңірлік дамуын басқаруда цифрлық технологияларды қолданудың рөлі	175
Әбдісламұлы Ә. Саубетова Б.С. Маңғыстау облысында цифрландырудың аумақтық дамуды басқару тиімділігін арттыруға әсерін зерттеу	178
Онашов А.Е., Еркулова Г.С. Трансформация бизнес-моделей строительных компаний под влиянием цифровых технологий и искусственного интеллекта	181
Tunç Durmuş Medeni, İhsan Tolga, Ali Deveci Forecasting carbon footprint and carbon credit markets toward 2035: a data-driven sustainability framework	187
Хайрулин Р. О., Саубетова Б.С. Управление проектом внедрения искусственного интеллекта для анализа кредитоспособности клиентов	189
Асанов А.И. Қазіргі ұйымдардағы басқару практикасының цифрлық трансформациясы	193
Бақытжанұлы Б. Басқару практикасының цифрлық трансформациясы	194
Исмағұл Д. Цифрлық трансформация және data-driven менеджмент: заманауи ұйымдардың дамуының негізгі бағыты	198
Керимова А. Цифровая трансформация и data-driven менеджмент. **Базарбаева И., Жумабайева Р.** Цифрлық технологиялар мен инновациялық маркетингтік стратегиялардың қарақалпақстанның туристік брендіне әсері	201
Цай Сян, Сутбаева Р.О. Искусственный интеллект в нефтегазовой отрасли: возможности и риски	204
Есболов Б.Е., Сутбаева Р.О. Управление цепями поставок в условиях цифровизации: опыт зарубежных нефтегазовых компаний	207
Sutbayeva R. O., Tunç Durmuş Medeni, Demet Soylu Use of games for learning project management: initial evidence from a new digital game, project nova based on situation-action model for project contextualization	210
Шалкарова А. Цифрлық трансформация және деректерге негізделген менеджмент	214
Есжанов А.Н., Ахметова Г.Т. Организация учета расчетов с персоналом в условиях цифровизации	217
Инаматова Л.Б., Ахметова Г.Т. Особенности организации бухгалтерского учёта и аудита в условиях цифровизации	220
Нурбосынова Ж.Н., Орынбасарова Е.Д. Цифровая трансформация государственного управления как драйвер инвестиционной привлекательности регионов	223
Нургожин С.Ж., Сутбаева Р.О., Өндірістік процестерді цифрландыру және мұнай-газ саласындағы тиімділікті басқару	226
Марат А.Г., Еркулова Г.С., Будущее финансового сектора: цифровые валюты, финтех и искусственный интеллект	230
Талғатұлы Т., Ахметова Г.Т. Концептуальные подходы к интеграции искусственного интеллекта в деятельность компании	232
Сапарғали С. Анализ государственной политики урбанизации и практик цифрового	236

управления на региональном уровне	
Hajiyev Nariman Jabbar From electronic government to digital government	239
Жангожаева Э.Т. Цифровая трансформация управленческих практик в современных туристских организациях	244
3 БӨЛІМ. ТҰРАҚТЫ ДАМУДЫ БАСҚАРУ: БИЗНЕС, МЕМЛЕКЕТ ЖӘНЕ ҚОҒАМ/ СЕКЦИЯ 3. УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ: БИЗНЕС, ГОСУДАРСТВО И ОБЩЕСТВО/ SECTION 3. SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT: BUSINESS, GOVERNMENT AND SOCIETY	
Kuanysh Uzbekov Decentralization in action: applying management theories to water resource governance through youth inclusion	253
Балманова А.А., Ғиният Н.С. Межрегиональный обмен опытом как инструмент повышения эффективности сельского управления	255
Абдыкадыров Б. А. Үкіметтік емес ұйымдарды қолдау бойынша мемлекеттік саясатты жетілдіру: Маңғыстау облысы мысалындағы институционалдық талдау	259
Нурмаганбетова М.Т. Анализ динамики занятости и безработицы в Казахстане в период кризисов и посткризисного восстановления	269
Куатбек Г.К. Қазақстан Республикасындағы тұрмыстық зорлық-зомбылық: құқықтық және әлеуметтік мәселелері	275
Zhexen Z.ZH. Integration of artificial intelligence into management processes: a new paradigm of decision-making	279
Жардемова Б.Ж., Аманиязова Г.Д. Концепция «Environmental, Social, Governance» и стратегия устойчивого развития компании	283
Guo Ruifang, Saubetova B.S. Theoretical foundations of international standards in hotel management	288
Guo Ruifang, Saubetova B.S. Features of operational management of the hotel business in Kazakhstan	292
Кондудаева Н.С. Управление рисками в проектах привлечения заемного микрофинансирования предприятий малого и среднего бизнеса в регионах	298
Курбанбаева Ш Абдешов Д.Д. Сравнительный анализ и методологическая оценка инвестиционной привлекательности регионов республики Казахстан в условиях новой экономической реальности	300
Нұрымқызы Ә. Әлемдік экономиканың жаңа сын-қатерлеріне жауап ретінде корпоративтік басқаруға esg принциптерін енгізуді зерттеу	305
Әлқуатова К. Шағын бизнестегі тұрақты даму стратегиясын әзірлеу	308
Guo Mingchi, Saubetova B.S. Theoretical foundations of energy transition and transformation strategies of energy companies	311
Guo Mingchi, Saubetova B.S. The impact of the energy transition on the formation of business strategies of oil and gas companies	313
Алгалиева М. С. ESG-банкинг как драйвер «зелёной» трансформации: как новая парадигма финансирования меняет управление изменениями в Казахстане	317
Исатаева Ж. М. Проблемы и ограничения системы управления рисками при кредитовании МСБ в АО «АлатауСитиБанк»	320
Еселбаев Е.М., Саубетова Б.С. Управленческие практики и качество социальной инфраструктуры: региональные эффекты в Казахстане	324

Тұрдыхан Е.Е., Саубетова Б.С. Совершенствование методов государственного управления в сфере зелёной экономики	328
Жақсыбекқызы А. Қазақстан кәсіпорындарындағы стратегиялық менеджмент: мәселелер мен даму бағыттары	333
Дингалиева А.Ж., Саубетова Б.С. Теоретические аспекты управления финансовыми рисками на предприятии	336
Дингалиева А.Ж., Саубетова Б.С. Основные методы управления финансовыми рисками на предприятии	340
Алимов А. К., Бегеш А. Маңғыстау экономикасында туризм саласының рөлі және оны цифрландыру мәселелері	345
Латов М. Ю., Тургаева А. А. Совершенствование комплаенс-контроля закупок на предприятиях пищевой промышленности	349
Мұқашев Ж.С. Маңғыстау облысының су ресурстарын басқарудағы esg-принциптерін енгізу перспективалары	355
Khagan Mirzazada Economic diversification and renewable energy development in Azerbaijan and Central Asia: infrastructure constraints within the energy transition	359
Тажиева И. Т. Агробизнестің даму мүмкіндіктері мен ықпал етуші факторлары	363
Беков Ш. Б., Еркулова Г. С. ERP жүйелері арқылы сапа менеджментін жетілдіру	366
Ахметова Ф.А., Еркулова Г.С. ESG и устойчивое развитие в нефтегазовом секторе: вызовы и возможности	370
Жумахмед Н.А. Взгляд студента на современные ESG-подходы	372
Шарафутдинова А. Н., Жангалиева Р. У., Тогжанова А. К. Управление устойчивым развитием в неустойчивом мире: ESG в современном бизнесе	376
Узакбаева А. К. Брендті ребрендинг арқылы қайта позициялау стратегиясы	381
Орынбай М. О., Джолдасбаева Г.У. Мемлекеттік қызмет жүйесінде кадрлық әлеуетті дамыту механизмдері	385
Еркулова Г.С., Ван Саофэй Проектное управление как инструмент реализации стратегии развития компании	388
Раимханов А. Д. Жергілікті билік органдары мен кәсіпкерлік сектордың өзара іс-қимыл тетіктерін жетілдірудің заманауи тәсілдері	391
Шиянова Қ.З. Қазіргі заманғы басқару әдістерінің эволюциясы және оның жалпы білім беретін орта мектептерде қолданылуы	395
Абдиева С.Р. Модель территориального стратегического управления на основе принципов транспарентности и результативности государственного управления (на примере Мангистауской области)	398
Калмуратов Б.С. Рекреационные ресурсы на территории Республики Каракалпакстан и их состояние	404
Мырзабаева Ж., Мәмбетниязов З. Өзбекстанда рекреациялық туризмді дамыту стратегиясы	408
Халмуратов К.П. Өзбекстанда көлік-коммуникация кәсіпорындарын дамыту перспективалары	411
Чжан Хунлинь, Сутбаева Р.О. Современное состояние корпоративного управления в период экономической нестабильности	414
Мунал-Бердиева Д.Н. Қазіргі ұйымдарда тұрақты дамуды басқару: бизнес, мемлекет және қоғам өзара іс-қимылы	417
Кирбасова Л.Г. Жасыл экономика жағдайында Қазақстанның энергетикалық стратегиясы және оның тұрақты дамуын басқару	419

Bakytzhanova M. B. Opportunities for developing an integrated management model in Kazakhstan from an ecosystem perspective	422
Кулекешова А. Н Анализ действующих бизнес-процессов и системы документооборота банка	428
Джангарашева Н.В., Джумабаева А.М., Алишев У.М. Теоретические подходы и методы исследования маркетплейсов и омниканальных моделей продаж	431
Иманғалиев Б. Қ., Ахметова Г. Т. Развитие комплексной системы учета, аналитического обеспечения и финансового контроля в госсекторе	438
Сдыкова Г.Г. Қаржылық сауаттылық – тұрақты дамудың негізгі факторы	441
Мендалиева Ш.О. Реформирование механизмов управления в вузах Казахстана: анализ результатов 2019–2024	444
Дабысов Г.И. Механизмы совершенствования государственной политики в сфере социальной поддержки инвалидов в Казахстане	450
Әбсадық Е.Қ. Управление устойчивым развитием в условиях взаимодействия бизнеса, государства и общества	453
Утепова Н.А. Менеджмент болашағы: эксперименттік тәжірибелер және жаңа басқару парадигмалары	456
Таңатаров Қ.М., Аманиязова Г.Д. Эволюция подходов к стратегическому управлению ростом	460
Жарылгапов Е.Ж., Сутбаева Р.О. Искусственный интеллект как фактор трансформации бизнеса	463
Косымбаева Ш.И. Совершенствование организационно-экономического механизма управления модернизацией социальной инфраструктуры сельских территорий в контексте устойчивого развития (на примере Мангистауской области)	466
Аяганов Б.К. Еркулова Г.С. Стратегическое планирование и разработка стратегии предприятия	468
Моншақ І. Қ., Қадырбергенова А. К., Қазақстан Республикасы қаржы нарығын дамытудың өзекті мәселелері	471
Кесикова С.Б., Абдешов Д.Д. Токенизация зелёных активов как инструмент устойчивого инвестирования	477
Зинұрұлы Н. Аймақ экономикасы дамуындағы инновациялық кәсіпкерлікті талдау (Маңғыстау облысы мысалында)	480
Салкынбаева Ф.Д. Жастар, ғылым және бизнес: инновациялық дамудың жаңа драйверлері	484
Кенжебаева Д.Т., Омарова А.И. Финансовая грамотность: сущность и современные подходы к определению	486
Әліп Н.П., Аманиязова Г.Д. Современные концепции эффективного лидерства в управленческой деятельности	490