

DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

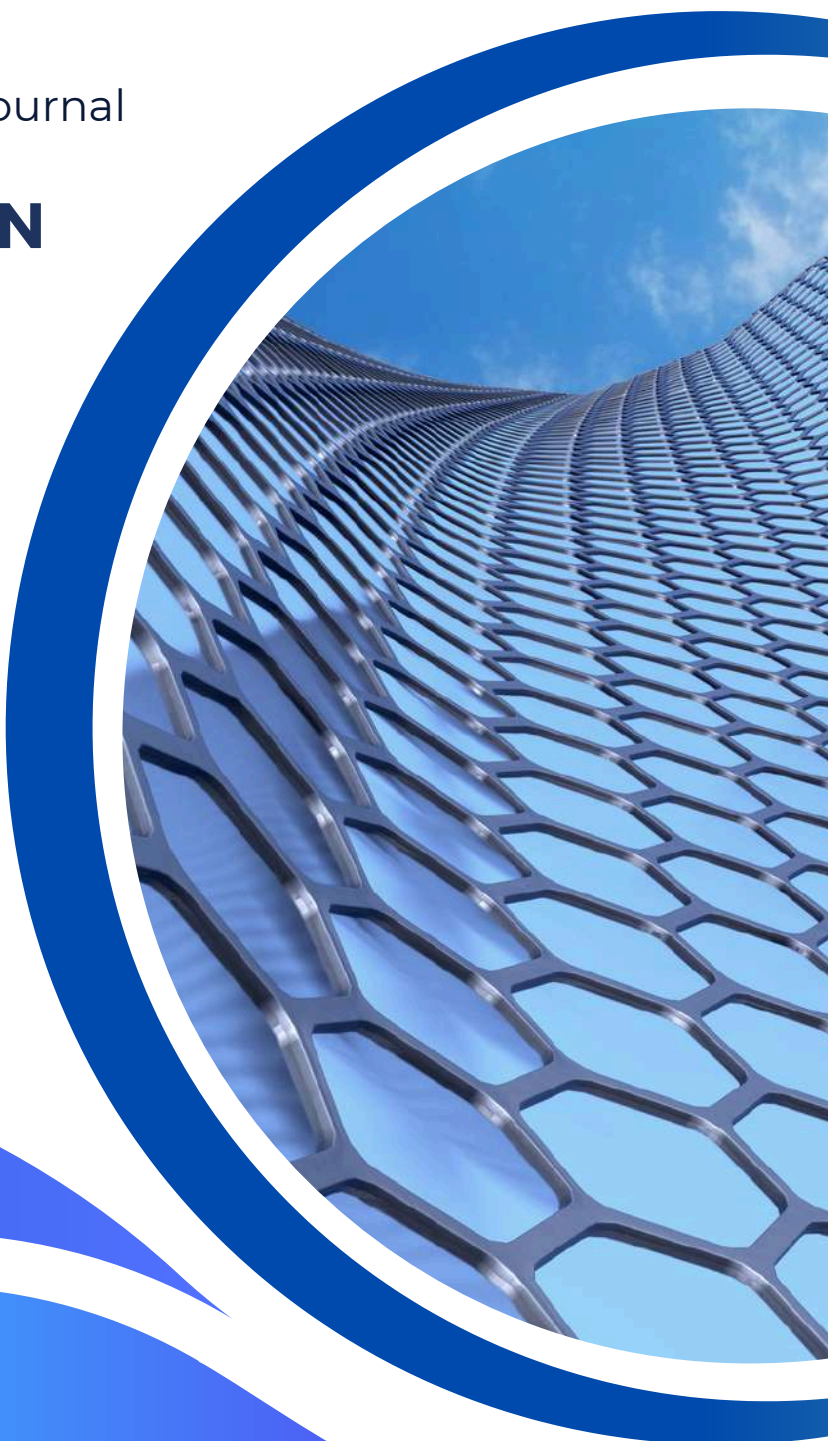
"IN THE WORLD OF SCIENCE AND EDUCATION"

international scientific-practical journal

ALMATY, KAZAKHSTAN

ISSN: 3007-8946

15 DECEMBER 2025



els.education23@mail.ru



irc-els.com

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
«IN THE WORLD OF SCIENCE AND EDUCATION»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL
«IN THE WORLD OF SCIENCE AND EDUCATION»**



Main editor: G. Shulenbaev

Editorial colleague:

B. Kuspanova
Sh Abyhanova

International editorial board:

R. Stepanov (Russia)
T. Khushruz (Uzbekistan)
A. Azizbek (Uzbekistan)
F. Doflat (Azerbaijan)

International scientific journal «IN THE WORLD OF SCIENCE AND EDUCATION», includes reports of scientists, students, undergraduates and school teachers from different countries (Kazakhstan, Tajikistan, Azerbaijan, Russia, Uzbekistan, China, Turkey, Belarus, Kyrgyzstan, Moldova, Turkmenistan, Georgia, Bulgaria, Mongolia). The materials in the collection will be of interest to the scientific community for further integration of science and education.

Международный научный журнал «IN THE WORLD OF SCIENCE AND EDUCATION», включают доклады учёных, студентов, магистрантов и учителей школ из разных стран (Казахстан, Таджикистан, Азербайджан, Россия, Узбекистан, Китай, Турция, Беларусь, Кыргызстан, Молдавия, Туркменистан, Грузия, Болгария, Монголия). Материалы сборника будут интересны научной общественности для дальнейшей интеграции науки и образования.

15 декабря 2025 г.
Almaty, Kazakhstan

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18010450>
УДК 330.322:60-92

БИОТЕХНОЛОГИЯ САЛАСЫНДАҒЫ ИННОВАЦИЯЛАРҒА ИНВЕСТИЦИЯ САЛУ: ТӘУЕКЕЛ МЕН ПАЙДА АРАҚАТЫНАСЫ

БУЛАБЕК АЯУЛЫМ

Алматы Технологиялық Университетінің «Биотехнология» ББ 1 курс студенті

Ғылыми жетекшісі – КУЗЕНБАЕВА Э.Р.

Алматы, Қазақстан

Түйіндеме. Бұл мақалада биотехнология саласында жүзеге асырылып жатқан инновациялық жобаларға инвестиция салудың экономикалық және стратегиялық маңызы қарастырылады. Автор биотехнологиялық жаңалықтарға капитал салу үдерісінде туындайтын негізгі тәуекел түрлерін – ғылыми-техникалық, нарықтық және қаржылық тәуекелдерді талдай отырып, олардың табыс әкелу әлеуетімен байланысын ашып көрсетеді. Мақалада биотехнологиялық стартаптар мен зерттеу орталықтарына инвестиция тартудың ерекшеліктері айқындалады. Инновациялық жобалардың ұзақ мерзімді қайтарымдылығы мен жоғары тәуекелі арасындағы тепе-теңдік мәселесі талқыланады. Сонымен қатар, биотехнология саласындағы инвестициялардың ұлттық экономиканы әртараптандыруға және ғылым мен өндірістің интеграциясын нығайтуға қосатын үлесі атап өтіледі. Зерттеу нәтижелері бойынша, тиімді инвестициялық стратегия биотехнология саласында ғылыми әлеуетті арттырумен қатар, жаңа жұмыс орындарын құруға және халықаралық бәсекеге қабілетті өнімдер шығару мүмкіндігін арттыратыны анықталды.

Түйін сөздер: биотехнология, инновация, инвестиция, тәуекел, пайда, экономика, технологиялық даму.

Қазіргі заман — технологиялық жаңғыру мен ғылыми жетістіктердің ғасыры. Сол жетістіктердің ішінде биотехнология ерекше орын алады. Бұл сала тірі организмдердің табиғи қасиеттерін зерттеу арқылы адамзаттың ең өзекті мәселелерін шешуге бағытталған.

Биотехнология медицинаны, ауыл шаруашылығын, экологияны және өндірісті түбегейлі өзгертуде.

Алайда бұл бағыттың экономикалық және ғылыми күрделілігі оны қаржыландыруды тәуекелге айналдырады. Әрбір биотехнологиялық жаңалыққа кететін шығын — миллиондаған, кейде миллиардтаған доллармен өлшенеді. Бірақ осындай тәуекелге барған инвесторлар — әлемдік инновациялық экономикадағы ең ірі табыс иелері болып табылады.

Осы мақалада биотехнология саласындағы инновацияларға инвестиция салудың тәуекелдік сипаты мен пайда әкелу мүмкіндіктерінің арақатынасы жан-жақты қарастырылады. Сонымен қатар, бұл бағыттағы жаһандық үрдістер мен Қазақстандағы жағдай да сараланады.

Биотехнология — тірі жүйелердің немесе олардың компоненттерінің көмегімен жаңа өнім мен технология өндіру ғылымы. Ол молекулалық биология, генетика, химия, микробиология және информатика сияқты ғылымдардың тоғысында дамуда.

Биотехнология бірнеше негізгі бағытқа бөлінеді:

- Медициналық биотехнология – дәрілік препараттар, вакциналар, диагностика құралдарын жасау.

- Ауыл шаруашылық биотехнологиясы – жоғары өнімді, зиянкестерге төзімді дақылдар мен жануарлар тұқымын шығару.

- Өнеркәсіптік (өндірістік) биотехнология – экологиялық таза отын, биополимерлер мен ферменттер өндіру.

- Экологиялық биотехнология— қоршаған ортаны қалпына келтіру, қалдықтарды биологиялық жолмен ыдырату.

Қазіргі уақытта әлемдік биотехнология нарығы 7 триллион АҚШ долларынан асып отыр (2025ж. дерегі бойынша), және сарапшылар бұл көрсеткіш 2035 жылға қарай 15 триллион долларға дейін жетеді деп болжауда. Бұл - мұнай мен IT саласынан кейінгі ең жылдам дамып келе жатқан нарық.

Биотехнологияға инвестиция салудың басты себебі - оның болашағы мен әлеуетінде. Бұл салада адамзаттың өмір сапасын жақсартатын және экономиканың тұрақты дамуын қамтамасыз ететін шешімдер жасалады. *Мысалы:*

- Фармацевтикалық биотехнология арқасында бұрын емделмейтін ауруларға (қатерлі ісік, сирек генетикалық аурулар, диабет) қарсы дәрілер жасалуда.

- Ауыл шаруашылығы биотехнологиясы арқылы құрғақшылыққа төзімді, өнімділігі жоғары сорттар пайда болуда, бұл – азық-түлік қауіпсіздігін қамтамасыз етудің кепілі.

- Биоинженерия мен синтетикалық биология энергия өндіру, экологиялық таза материалдар жасау сияқты жаңа бағыттарды дамытып отыр.

Мұндай жетістіктер инвесторлар үшін жаңа мүмкіндіктер тудырады. Дегенмен, әрбір жоба - ұзақ мерзімді, күрделі және шығынды процесс. Бір биотехнологиялық өнімді нарыққа шығару үшін орта есеппен 10–15 жыл және 500 миллионнан 2 миллиард долларға дейін қаржы қажет.

Тәуекел факторлары. Биотехнология инвестициясының тәуекелдері көпқырлы. Оларды төрт негізгі топқа бөлуге болады:

1. *Ғылыми-технологиялық тәуекел.* Биотехнологиялық зерттеулердің шамамен 80%-ы бастапқы кезеңдерде-ақ сәтсіздікке ұшырайды. Себебі ғылыми гипотеза дәлелденбеуі, тәжірибе нәтижесі күтпеген бағытта болуы немесе технологияны өнеркәсіптік ауқымда қолдану мүмкін болмауы ықтимал.

2. *Қаржылық тәуекел.* Зерттеу мен өнімді өндіріске енгізу арасындағы аралық өте ұзақ. Бұл кезеңде компаниялар пайда таппайды, керісінше тұрақты шығын көреді. Егер жоба мақұлданбаса немесе нарыққа шықпаса, салынған барлық қаражат жоғалуы мүмкін.

3. *Реттеуші тәуекел.* Биотехнологиялық өнімдер - әсіресе дәрілер мен гендік терапиялар - қатаң реттеледі. Көптеген елдерде оларды нарыққа шығару үшін бірнеше кезеңдік клиникалық сынақтардан өту керек. Бұл процесс 8–10 жылға дейін созылады.

4. *Этикалық және әлеуметтік тәуекел.* Қоғамда генетикалық модификацияланған өнімдерге (ГМО), клондау, жасанды ДНҚ жасау сияқты технологияларға байланысты алаңдаушылық бар. Мұндай факторлар инвестицияның қайтарымына және қоғамдық қабылдауға әсер етеді.

Пайда мен тиімділік мүмкіндіктері. Тәуекел жоғары болғанымен, биотехнологияның қаржылық қайтарымы өте үлкен. *Мысалы:*

- 2010 жылдары венчурлік капиталмен қаржыланған шағын Moderna компаниясы пандемия кезінде mRNA-вакцина жасап, небәрі екі жыл ішінде 100 миллиард доллардан астам нарықтық капитализацияға жетті.

- CRISPR Therapeutics сияқты гендік редакциялау компаниялары бірнеше миллиондық инвестицияны бірнеше есе өсіріп отыр.

Биотехнология инвестицияларының табысты болуына мына факторлар әсер етеді:

- Ғылыми жаңалықтың маңыздылығы мен патенттік қорғаныс деңгейі;

- Нарықтағы сұраныс пен медициналық қажеттілік;

- Білікті ғылыми кадрлар мен зерттеу базасының сапасы;

- Мемлекеттік қолдау мен инновациялық экожүйенің болуы.

Инвестициялық стратегиялар. Тәуекелді төмендету үшін инвесторлар әртүрлі тәсілдерді қолданады:

- Портфельдік инвестиция: бір емес, бірнеше жобаны қаржыландыру арқылы шығын тәуекелін теңестіру.

- Ко-инвестиция: мемлекет немесе ғылыми қорлармен бірлесіп қаржыландыру.
- Инкубаторлар мен акселераторлар: стартаптарды бастапқы кезеңнен қолдау.
- Ғылыми серіктестік: университеттер мен зерттеу институттарымен келісімшартқа отырып, ғылыми тәуекелді бөлісу.

Қазақстандағы жағдайы және даму бағыттары. Қазақстанда биотехнология саласы соңғы жылдары ерекше назарға ие болуда. 2023 жылы қабылданған “Қазақстан Республикасының биотехнологияны дамыту тұжырымдамасы” ұлттық ғылыми-инновациялық әлеуетті күшейтуді көздейді.

Елімізде биотехнологиялық зерттеулерді жүргізетін негізгі орталықтар:

- Ұлттық биотехнология орталығы (Астана)
- Микробиология және вирусология институты (Алматы)
- Қазақ ұлттық аграрлық зерттеу университеті

Қазіргі таңда Қазақстанда фармацевтикалық биотехнология, ауыл шаруашылық генетикасы, экологиялық биоремедиация бағыттары дамуда. Мемлекет тарапынан гранттар, салық жеңілдіктері және стартап қолдау бағдарламалары іске қосылған.

Бірақ елімізде жеке инвестицияның үлесі әлі де төмен, оның 3 себебі:

- жоғары тәуекелден қорқу;
- ұзақ мерзімді табыс күтуге дайын инвесторлардың аздығы;
- биотехнологиялық инфрақұрылымның жеткіліксіздігі.

Болашақта венчурлік қорлар мен халықаралық серіктестіктерді тарту арқылы бұл бағытты дамыту қажет.

Тәуекел мен пайда арасындағы теңгерім. Инвестор үшін басты сұрақ - «тәуекел мен табыстың қайсысы басым?» Жауап қарапайым: биотехнология - жоғары тәуекелді, бірақ аса жоғары пайда әкелетін сала.

Бұл тепе-теңдікті сақтау үшін инвесторларға келесі қағидаларды ұстану ұсынылады:

- Ғылыми тұрғыдан дәлелденген жобаларды ғана қолдау;
- Кадрлық және технологиялық базаны алдын ала сараптау;
- Халықаралық әріптестік орнату;
- Мемлекеттік қолдау құралдарын барынша пайдалану;
- Ұзақ мерзімді стратегия құру биотехнология қысқа уақытта табыс әкелмейді

Қорыта айтқанда, биотехнология саласына инвестиция салу — адамзат өркениетінің жаңа кезеңіне жол ашады. Бұл салада тәуекел көп болғанымен, оның әлеуеті мен әлеуметтік маңызы зор.

Ғылым мен бизнестің тоғысында туындаған әрбір инновация адам өмірін ұзартуға, экологияны сақтауға және экономиканы жаңа деңгейге көтеруге ықпал етеді.

Инвестициялық тәуекелдер — бұл дамудың табиғи бөлігі. Бірақ осы тәуекелдерді дұрыс басқару мен стратегиялық серіктестік орнату арқылы биотехнология адамзат тарихындағы ең табысты салалардың біріне айналып отыр және болашақта да солай болмақ.

ҚОЛДАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР:

1. Ахметова Г.Т., Жолдасова А.Қ. Инновациялық экономика және инвестициялық қызмет. — Алматы: Экономика, 2020. — 210 б.
2. Иманқұлова С.Б. Биотехнология және инновациялық даму: экономикалық бағалау. — Астана: ЕҰУ баспасы, 2022. — 185 б.
3. ҚР «Инвестициялар туралы» Заңы. — Астана, 2015 ж. (2023 ж. өзгерістерімен).
4. ҚР «Ғылым туралы» Заңы. — Астана, 2011 ж.
5. Жоламанова А.Н. Инновациялық инвестициялар мен экономикалық өсу факторлары. — Алматы: Қазақ университеті, 2023. — 152 б.
6. Сағындықова Н.Е. Инновациялық даму стратегиясы және биотехнология саласы. — Алматы: Нұр Принт, 2021. — 135 б.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18010478>

ПРОБЛЕМАҶОИ ИҚТИСОДӢ - ГЕОГРАФИИ АМНИЯТИ ОЗУКАВОРӢ ВА ТАЪМИНОТИ ОН ДАР ЂУДУДИ ЉУМЃУРИИ ТОЉИКИСТОН

САИДЉУЛЗОДА САИДНЕЃМАТУЛЛО САИДЉУЛ

Омӯзгори кафедраи географияи иқтисодӣ ва методикаи таълими география. Донишгоҳи
давлати Бохтар ба номи Носири Хусрав,
Љумҳурии Тоҷикистон.

Аннатасия: Ђукумати мамлакат роњњои нешрафти минбаъдаи Тољикистон ва зина ба зина баланд бардоштани сатњу сифати зиндагии мардумро дар доираи чор њадафи стратегӣ, яъне таъмини истиклолияти энергетикӣ, аз бунбасти коммуникатсионӣ баровардани кишвар, њифзи амнияти озукаворӣ ва саноатикунонии босурат тарњрезӣ намуда, онро тадриъан амалӣ мегардонад.

Калидвожа: озукавори, стратегия, амният, иқтисод, коммуникатсионӣ, саноатикунони, диверсификация, истеҳсолот

Аннотация. Правительство страны разрабатывает пути дальнейшего развития Таджикистана и поэтапного повышения уровня и качества жизни населения в рамках четырех стратегических целей, а именно обеспечения энергетической независимости, вывода страны из коммуникационного тупика, защиты продовольственной безопасности и ускоренной индустриализации, и осуществляет их поэтапное решение.

Ключевые слова: еда, стратегия, безопасность, экономика, связь, индустриализация, диверсификация, производство,

Abstract: The Government of the country is developing ways to further develop Tajikistan and gradually improve the standard and quality of life of the population within the framework of four strategic goals, namely, ensuring energy independence, overcoming the country's communications impasse, protecting food security and accelerated industrialization, and is implementing them in stages.

Keywords: food, strategy, security, economy, communications, industrialization, diversification, production

Таъмини амнияти озукаворӣ яке аз њадафҳои стратегии Љумҳурии Тољикистон ба њисоб рафта таъќики масъалаҳои назариявии он барои мусбӣ амалӣ намудани он басо муњим ва асосӣ аст. Љумҳурии Тољикистон афзалиятҳои миллии хешро дар асоси принсиҳои њамшарикӣ ва густариши њамкориҳои байналмилалӣ татбиќ менамояд ва пайваста барои устувор гардидани муносибатҳои мутақобилан муфиди иқтисодӣ дар минтақа ва дар сатњи байналмилалӣ талош дорад.

Вобаста ба ин, Љумҳурии Тољикистон дувоздањ сол қабл, яъне соли 2000 Ёломиаи њазорсоларо дар радиџи 191 кишвари олам ба тасвиб расонид ва Љумҳурии Тољикистон њамчун узви комилњуқуќ ва њудонашавандаи њомаи њањон ба ин Ёломиа шомил гардид. Самтҳои фаъолияти њомаи њањонӣ, ки дар Ёломиаи њазорсола инњикос ёфтаанд, бо афзалиятҳо ва њадафҳои миллии Тољикистон њамоианг мебошанд.

Бо ташаббуси бевоситаи Президенти кишвар, Эмомалӣ Рањмон барои фароњам овардани замина њињати рушди минбаъдаи кишвар барномаи дарозмӯњлати иљтимоию иқтисодӣ – Стратегияи миллии рушди Љумҳурии Тољикистон барои давраи то соли 2015, ки баъри ба низом даровардани раванди рушди кишвар, бо назардошти дурнамои дарозмӯњлат ва мутабиќ ба Кадафҳои Рушди Казорсола тањия гардидааст, аини замон тавассути стратегияҳои миёнамӯњлати паст кардани сатњи камбизоатӣ мавриди амал ва татбиќ қарор дорад.

Њукумати мамлакат роњњои пешрафти минбаъдаи Тољикистон ва зина ба зина баланд бардоштани сатњу сифати зиндагии мардумро дар доираи чор њадафи стратегї, яъне таъмини истиклолияти энергетикї, аз бунбасти коммуникатсионї баровардани кишвар, њифзи амнияти озукаворї ва саноатикуцнонии босурат тарњрезї намуда, онро тадриљан амалї мегардонад.

Њамзамон, бо маќсади татбиќи минбаъдаи њадафњои стратегии зикршуда Њукумати кишвар азми ќотеъ дорад, ки масъалањои рушди устувори макроиќтисодї, такмили низоми идораи давлатї, пешрафти бахшњои воќеи иќтисодиёт, диверсификатсияи истењсолот, инчунин тањкими имкониятњои содиротии мамлакат, беътар сохтани фазои сармоягузорї, дастгирии соњибкорї, њифзи иљтимоии ањолї, вусъати бозори мењнат ва таќвияти имконоти инсониро њаллу фасл намояд.

Дар ин росто мутобиќ ба муќаррароти Стратегияи миллии рушди Љумњурии Тољикистон ва стратегияњои паст кардани сатњи камбизоатї самтњои афзалиятноки рушди минбаъдаи маљмӯи соњањо дар бахшњои алоњида муттањид шудаанд, ки асосан аз ислоњоти идораи давлатї, рушди бахши хусусї ва љалби инвеститсияњо ва рушди нерӯи инсонї иборат буда, барои расидан ба ин њадафњо тадбирњо ва нишондињандањои мушаххас ва иљрошаванда пешбинї гардиданд.

Умуман, Стратегияи миллии рушди Љумњурии Тољикистон ва стратегияњои миёнамӯњлати паст кардани сатњи камбизоатї њамчун санадњои асосии стратегии мамлакат афзалиятњо ва самтњои умумии сиёсати давлатро муайян менамоянд, ки онњо ба рушди устувори иќтисодї, осонтар сохтани дастрасии ањолї ба хизматрасонияњои муќаррарии иљтимої ва баланд бардоштани сатњу сифати зиндагии мардум равона карда шудаанд.

Тољикистон дар оғози марњилаи нави рушд ќарор дорад, ки он аз маќомоти давлатї, шарикони рушд ва љомеаи шањрвандї иштироки фаъолонро дар татбиќи Стратегияи миллии рушд ва стратегияњои миёнамӯњлати паст кардани сатњи камбизоатї таќозо менамояд.

Тањияи механизмњои њамшарикии давлатию хусусии дар ин њуљьятњо пешбинишуда, ба љалби сармоягузорињои дохилї, иштироки фаъоли ањолї дар рушди иќтисодиёт ва ба шарикони боэътимоди рушд табдил додани онњо заминаи воќеї муњайё месозад.

Дар оғози солњои 90-уми садаи гузашта Љумњурии Тољикистон ба мушкилоти амиќи иќтисодї дучор омад, ки ба пош хӯрдани Иттињоди Шуравї ва давраи гузариш вобаста буд. Ин ба ќатъ гардидани дотатсия аз буљети Иттињод, тезу тунд гардидани вазъи љамъиятию сиёсї ва љанги шањрвандї, таназзул ёфтани иќтисодиёт ва истењсолот, ноустувории макроиќтисодї ва зуд камбизоат гардидани ањолї оварда расонид.

Дар давраи аввали рушди баъдишуравї тамоми нерӯи кишвар барои ноил шудан ба суботи сиёсї ва таъсиси механизмњои заминавии бозаргонї нигаронида шуда буд. Дар ин давра маљмӯи мањсулоти дохилї ва нишондињандањои соњањои иќтисоди воќеї назаррас кам гардид, таваррум чандин маротиба афзуд. Дар ин асно, ањолї наметавонист њатто маводи ниёзи аввалиндараљаи худро дастрас намояд.

Новобаста аз ин мушкилињо, бо ташаббусу талошњои бевоситаи Президенти мамлакат, Эмомалї Рањмон кишвар сиёсати маќсадноки иќтисодиро пеш гирифт, ки мӯњтавои асосии он аз ташаққули муносибатњои нави иќтисоди бозаргонї иборат буда, барои ин маќсад ислоњоти домнадору гуногунљабаи иќтисодї татбиќ гардид.

Дар доираи рушди макроиќтисодї суръати устувори афзоиши маљмӯи мањсулоти дохилї, такмили сиёсати молиявїу ќарзї, мукамал ва содагардонии низоми андозбандї таъмин мегардад.

Рушди њамкорињои минтаќавї ва њамгирої ба иќтисоди љањонї љињати беъбуди низоми идоракунии фаъолияти иќтисодии хориљї, таќвияти иштироки Тољикистон дар савдои љањонї, рушди туризм, танзими раванди муњольирати мењнатї замина фароњам меорад.

Дар доираи беъбуди фазои сармоягузорї, рушди бахши хусусї ва соњибкорїсанадњои меъериву њуќуќї оид ба беъбуди муњити сармоягузорї ва соњибкорї такмил дода шуда, љињати рушди соњибкорї ва љалби сармоягузорї, дастгирии давлатии соњибкорї ва њавасмандгардонии сармоягузoron заминаи боэътимод гузошта мешавад.

Таъмини амнияти озукаворӣ ва рушди соҳаи кишоварзӣ, беътар намудани шароит барои рушди инфрасохтори кишоварзӣ дар соҳаи идоракунии захираҳои об, татбиқи кафолатҳо ва ӯқуқҳои вобаста ба истифодаи замин, ташкили ғизои солим мусоидат менамояд.

Дар самти рушди инфрасохтор пешбинӣ мешавад, ки сохтмони роҳҳои транзитӣ ҷиҳати таъмини рушди ҷамъу нақли байналмилалӣ автомобилӣ ба итмом расонида мешаванд, вазъи роҳҳои маҳаллӣ ва ниғондории роҳҳои деҳот беътар мегардад, татбиқи лоиҳаҳои амалишаванда ва нави инвестиционӣ дар соҳаи нақлиёт ва алоқа ғаёб мешавад.

Дар самти тавсеаи дастрасӣ ба таъминоти об, санитария ва хољагии манзилию коммуналӣ гузаронидани ислоҳоти институтсионалии самт, баланд бардоштани дастрасии хизматрасониҳои хољагии манзилию коммуналӣ, татбиқи ислоҳот дар ташаккул додани ҷисси моликият ва манфиатдорӣ барои идоракунии фонди манзил пешбинӣ мегардад.

Дар доираи таъмини суботи экологӣ баррасии масъалаҳои таъкиди иқтисодии институтсионалӣ оид ба муҳити зист бо мақсади таъмини устувории экологӣ, ҷалби мушкилиҳои офатҳои табиӣ тавассути пешгирӣ ва идоракунии самарабахши захираҳои табиӣ, ниғандорӣ ва идоракунии гуногунии биологӣ ва системаҳои экологӣ дар назар аст.

Дар таъмини баробарии гендерӣ ба татбиқи самтҳои таъкиди институтсионалии сиёсати гендерӣ ва таъсиси механизмҳои самарабахш оид ба таъмини дастрасии баробар ба захираҳои афзалият дода мешавад.

Афзалиятҳои миллӣ ва соҳавии кишвар заминаи рушди иқтисоди миллиро ташкил медиҳанд ва татбиқи самаранокӯ саривақтии онҳо ҷаҳаҳои стратегии Љумњурии Тоҷикистонро таъмин менамояд. Љукумати Љумњурии Тоҷикистон, дар навбати худ, сиёсати ислоҳоти иқтисодиро, ки баъри ноил шудан ба ин ҷаҳаҳо ва ҷамъамон таъмини беҳдошти сатҳи зиндагии мардуми кишвар равона шудааст, татбиқ хоҳад кард.

Дар ин раванд, сиёсати пешгирӣфтаи Љукумати кишвар ҷаҳафи ягона дорад ва он ҷамъ таъмини беҳдошти сатҳи зиндагии ӯар як шаҳрванди Тоҷикистон мебошад.

АДАБИЕТҲОИ ИСТИФОДАШУДА:

1. Саидзода, Х. (2020). *Амнияти озукаворӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон*. Душанбе: Дониш.
2. М Раҳимов. (2019). *Иқтисодиёти аграрӣ ва амнияти озукаворӣ*. Душанбе.
3. Алимов, Ш. (2021). *Географияи иқтисодӣ ва иҷтимоии Тоҷикистон*. Душанбе: Ирфон. (Бахшҳои таъминоти озукӯ ва кишоварзӣ).
4. Вазорати кишоварзии ҚТ. (2018–2023). *Стратегияи рушди соҳаи кишоварзӣ ва таъмини амнияти озукаворӣ*.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18010496>

МОЊИЯТ, ТАЪРИХ ВА ОМИЛҶОИ ИНКИШОФИ ТУРИЗМ ДАР ШАРОИТИ ИҚТИСОДИЁТИ БОЗОРИ

ЗАРИФОВ ҲАЙДАР ҒУЛОМОВИЧ

н и п кафедраи географияи иқтисодӣ ва методикаи тайлими география Донишгоҳи
давлатии Бохтар ба номи Носири Хусрав Ҷумҳурии Тоҷикистон

Аннататсия: Туризми байналхалқӣ соњаи васеъ ва зуд тараққӣ карда истодаи хољагии
љаҳони муосир ба шумор меравад ва омӯзиши масъалаҳои гуногуни ин соња барои
иқтисодиёти Тоҷикистон ва корхонаҳои дар ин соҳа амалкунанда ањамияти бузург дорад,
чунки љумњурии мо қариб њамаи заминањоро барои ривочу равнаќ додани соњаи
хизматрасонии туристиро доро мебошад.

Калидвожа: иқтисод, сайёҳат, амният, минерал, ривоч, равнаќ, инфрасохтор, ҳавои
форам.

Аннотация: Международный туризм - это широкая и быстро развивающаяся отрасль
сельского хозяйства современного мира, и изучение различных вопросов этой отрасли имеет
большое значение для экономики Таджикистана и предприятий, работающих в этой сфере,
поскольку наша республика располагает практически всеми возможностями для развития
сферы туристических услуг.

Ключевые слова: экономика, туризм, безопасность, минералы, процветание,
процветающая инфраструктура, приятная погода.

Abstract: International tourism is an extensive and rapidly developing agricultural sector in
the modern world. Studying various issues of this industry is of great importance for the economy of
Tajikistan and enterprises operating in this field, since our republic has almost all the opportunities
for the development of tourism services.

Key word: Economy, tourism, security, minerals, prosperity, thriving infrastructure, pleasant
weather.

Пайдоиш ва таърихи инкишофи туризм дар хољагии ҷаҳонӣ

Пайдоиши туризм дар хољагии љаҳон ба миёнаҳои асри 19, яъне ба давраи
мустваќамшавии љамъияти капиталисти дар як қатор мамлакатҳои тарақќикардаи дунё
рост меояд. Туризм дар алоқаманди бо дигар тарафҳои зиндагии аҳолии мамлакатҳои љаҳон
инкишоф ёфта, на танҳо ба вазъи сиёси ва иқтисодии мамлакатҳои љаҳон, балки ба ҳолати
иқтисодии мамлакатҳои алоњида низ таъсир мерасонад. Аз ин ру инкишофи инфрасохторҳои
туризм дар хољагии љаҳон дар давраҳои гуногун мушоњида карда мешавад.

Туризм њамчун шакли оддӣ ва њақиқии саёњат тавонистааст, ки танҳо дар зинаи
муайяни инкишофи муносибатҳои љамъияти, иқтисодӣ, сиёсӣ ва фарњангии муносибати
байни одамон муваќќил гардад. Ин ҳолат асосан ба ташаккули бозори байналхалқӣ, афзоиши
савдои байналхалқӣ ва пайдоиши воситаҳои нақлиёт мувофиќ меояд.

Маркази туризми байналхалқӣ бошад Аврупо буд, ки ба њисоби вай қариб 2\3 шумораи
туристони хориҷӣ рост меояд. Гарчанде ба њар як райони туристӣ таъмин намудани қабул, љо
ба љо қардан ва хуроки туристон њатмӣ буд, талабот дар сохтмони объектҳои туристӣ пайдо
гашт.

Яке аз аввалин давлатҳои, ки дар он инқилоби буржуази ғалаба кард ва капитализм
инкишофёбро оғоз кард, Англия буд. Айнан дар њамин љо аввалин ташкилотҳои туристӣ, ки
фаъолияти худро асосан дар дохили мамлакат ва баъд берун аз он ба роњ монданд, пайдо
гаштанд.

Аввалин агенти машъури турист ин шахрванди англис Томас Кук буд, ки бо шартнои имтиёзнок моњи июни соли 1 841 ба таври чакана 570 чиптаро барои љамъияти солим, барои саёнат тавассути поезд аз Лейстер ба Лафборо, харид кард.

Томас Кук ба истифодабарии имкониятнои васеи пайдо шуда, оғоз кард. Њангоме, ки соли 1851 дар Лондон якумин намоишгоњи байналхалќи доир гашт, танҳо аз Ёкшир равон кардани 165-њазор тамошобин аз тарафи Томас Кук ташкил карда шуд. Соли 1854 дар Англия якумин маълумотнома оид ба мењмонхонањо, ки дар он ќариб 8-њазор мењмонхона нишон дода шуда буд, ба чоп расид.

Инкишофи фаъолияти туристї дар дохили мамлакат Т.Кукро водор кард, ки вай ба ташкил кардани сафарњои хорињи оғоз намояд. Сафари якуми вай соли 1855 ба Фаронса буд, чунки дар Париж намоишгоњи умумиљањонї ба кори худ шуруъ карда буд. Соли 1858 бошад, вай ба ташкили сафарњои туристї ба дигар кишварњои аврупо машѓул шуд.

Солњои 50-70 ќисми зиёди туристони хориљиеро, ки ба Аврупо сафар мекарданд, Англисњо ташкил медоданд. Наќши муњимро дар инкишофи туризм дар Аврупо дар нимаи дууми асри 19 зиёдшавии роњи офан иљро мекард. Соли 1888 ба ќитъаи аврупо алаќай 500-њазор турист аз Англия ташриф оварда буд. Аз миёнањои солњои 60-ум инкишофи туризм байни Англия ва ИМА оғоз шуд. Дар ин љо низ хизмати шоиста ба Т.Кук тааллуќ дорад, зеро ки вай соли 1865 саёнатро њам аз Амрико ба Англия ва њам аз Англия ба Амрико ташкил кард. Соли 1886 гуруњи аввали туристони Англия ба ИМА ташриф оварданд.

Аз соли 1867 саёнатњои бањрии туристии Т.Кук оғоз гардиданд. Барои бастани шартномањо бо кампанияњои роњи охани ва киштирони бо роњбарони мењмонхонањо ва тарабхонањо мањдудият вуљуд надошт, барои њамин њам барномањо ва маршрутњои рафту омад тартиб дода шуданд.

Ин намуди фаъолият як ќатор соњибкоронро њавасманд гардонид. Пас аз фирми Т.Кук дар Англия ташкилоти туристии Треймза ва Генри Ланна пайдо гашт, Клуби туристии велосипедронњо, Асоцсиатсияи политехники туристи, Асоцсиатсияи корпоративии истироњот ва ғайра таъсис дода шуданд. Камтар дертар фирмањо ва агенствањои туристї дар Фаронса, Италия, Шветсария ва дигар давлатњои ќитъаи аврупо низ пайдо гаштанд.

Соли 1885 дар С-Петербург ба фаъолияти худ якумин компанияи туристии Л.Липсон оғоз кард.

Дар ин давра љамъияти дустдорони табиат, ки филиалњои худро дар як ќатор шаърњои импери, аз љумла дар Петербург, Москва, Ќазон, Тифлис, Екатеринбург дошт, Клуби кўњии Ќрим дар Одесса, љамъияти кўњии Ќавкоз, ки дар Пятигорск љойгир буд, ба машъурияти зиёд дучор гардиданд. Аз соли 1899 сар карда дар Москва комиссия оид ба ташкили экскурсияњо фаъолият мекард.

Дар нимаи дууми асри 19 дар Россия ба пањн кардани туризми кўњї машѓул шуданд. Клуби кўњии Ќрим, ки соли 1890 таъсис шуда буд, филиалњои худро дар Ялта ва Севастопол кушод. Соли 1901 љамъияти кўњии русси, соли 1895 љамъияти туристони Россия таъсис дода шуд. Ин ду ташкилот то октябри соли 1917 яке аз ташкилотњои асосии туристї ба њисоб мерафтанд. Ќайд кардан зарур аст, ки туризм дар империяи Россия наҷандон оммави буд, зеро ки дар мамлакат фоизи баланди ањолии камбизоат ва камсавод вуљуд дошт.

Дастовардњо дар соњаи наќлиёт дар авали асри 20 ба инкишофи туризм низ таъсир расонид. Барои саёнат ва экскурсияњо наќлиёти роњи офан, киштињо ва инчунин якҷанд воситањои автомобили истифода бурда мешуданд. Дар ин давра наќлиёти бањри низ мукамал гардонид шуд. Чунин инкишофи тези киштигарди боиси зиёд шудани шумораи туристони амрикои гардид.

Љанги якуми љањон солњои 1914-1918 ба инкишофи муносибатњои байналхалќии туристї таъсири манфї расонид. Бо пурругї гуфтан мумкин аст, ки дар ин давра туризми байналхалќи фаъолияти худро ќатъ кард. Аммо ќайд кардан зарур аст, ки энтиљёоти њарби ба мукамалгардии њам наќлиёти роњи офан ва њам наќлиёти автомобилгард оварда расонид.

Тамомшавии љанги якуми љањон ба оғозшавии марњалаи нави инкишофи туризми байналхалќи асос гузошт. Ин пеш аз њама бо баланд шудани роли ИМА дар сањнаи љањон ва фањолнокии сармояи амрикои дар Аврупо алоќаманд буд. Дар ин муддат шумораи туристони амрикои дар давлатњои ғарби аврупо нисбат ба туристони Англия зиёд буд.

Нисбатан зуд њаљми туризми байналхалќи ва саёњатњо ба сатњи пеш аз љанги расида, баъд аз 3-4 сол аз он њам зиёд шуд.

Дар солњои 20-ум макони љуѓрофии туризми байналхалќи хело кушод гардид. Агар пеш аз љанг ќисми зиёди туристон ба Италия ва Шветсария сафар мекарданд, баъд аз љанг бошад, ќариб њамаи давлатњои Аврупо ба соњаи туризм љалб шуданд.

Танњо баъди якчанд соли тамомшавии љанги дуњуми љањон туризми байналхалќи дар Аврупо ба инкишофёбї оғоз кард. Сатњи пеш аз љанги дар охири солњои 40-ум ба даст дароварда шуд. Дар ин муддат саёњатњои туристї дар ИМА ва Канада ба таври васеъ инкишоф ёфт.

Инчунин туризм дар Мексика, Панама, Куба (ќисми асосии туристонро амрикоињо ташкил медоданд.) низ бо мувафќият инкишоф меёфт. Соли 1950 шумораи умумии туристони хориљї, ки дар тамоми дунё ба ќайд гирифта шуда буданд, аз сатњи пеш аз љанги афзуда, ба 25 млн. одам расид.

РУЙХАТИ АДАБИЁТ:

1. Авдокушин Е.Ф - «Международные экономические отношения» Москва 1996
2. Б.М. Симетенко – «Международные экономические отношения» ИНФРА Москва 2005
3. В.С Сенин - «Организация международного туризма» Москва «финстат» 2001
4. Гуляев В.Г – «Организация туристской деятельности» Москва 1996
5. Гуляев В.Г – «Туристские перевозки» Москва «фин-стат» 1998
6. Дурович, Копанев. – «Маркетинг в туризме» Минск - 1998
7. Добрецев.А - «Экспорт услуг и международный туризм» экономика и жизнь 1995
8. Легорнов С.Ф - «Туризм в экономики открытого типа» Вестник М.У- 1994

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18010520>

МОЊИЯТ, НАМУД ВА ЗАМИНАҲОИ МУҲИМИ ИНКИШОФИ ТУРИЗМ ДАР ХОҲАГИИ ЉАҲОН

ҲАСАНОВ РАҲИМҶОН

омӯзгори кафедраи географияи иқтисодӣ ва методикаи таълими география, Донишгоҳи
давлатии Бохтар ба номи Носири Хусрав, Ҷумҳурии Тоҷикистон

Аннатасия: Дар тамоми дунё туризм ба яке аз соҳаҳои аҳамиятнокӣ иқтисодӣ табдил ёфта, дар баъзе давлатҳои мутараққӣ бошад (ба монанди Фаронса, Миср, Шветсия ва ғайраҳо), он ҳамчун асоси ҳастӣ ба шумор меравад. Ба ғайр аз ин, дар бисёр кишварҳои дунё соҳаи туризм барои таъминоти касбияти тақрибан 350 млн. коргару хизматчиён ҷойҳои корӣ ва имкониятҳои зиёдеро фароҳам меорад.

Калидвожа: иқтисодиёт, сайёҳат, хизматрасонӣ, истироҳат, фарҳанг, минтақа, талабот, истеҳсолоти мол.

Аннотация: Туризм стал одним из важнейших секторов мировой экономики, а в некоторых развитых странах (таких как Франция, Египет, Швеция и др.) он считается основой существования. Кроме того, во многих странах мира туристический сектор обеспечивает рабочие места и множество возможностей для профессионального развития примерно 350 миллионов работников и служащих.

Ключевые слова: экономика, туризм, услуги, отдых, культура, регион, спрос, производство товаров.

Abstract: Tourism has become one of the most important sectors of the global economy, and in some developed countries (such as France, Egypt, Sweden, and others), it is considered the mainstay of their livelihoods. Furthermore, in many countries, the tourism sector provides jobs and numerous opportunities for professional development for approximately 350 million workers and employees.

Keywords: economy, tourism, services, recreation, culture, region, demand, production of goods.

Туризм талаботи аввали зарурии ҳаёт доништа намешавад, бинобар ин вай ба талаботи зарурии инсон танҳо дар вақти муаян намудани сатҳи муайяни даромади он ва сатҳи муайяни боигарии ҷамъият табдил меёбад.

Таърифи замонавии туризм, ки аз тарафи СММ қабул гардидааст чунин аст: **туризм** - ин истироҳати ҷабҳонааст, ки ба солимгардонии саломати, инкишофи ҷисмонии инсон таъсир карда, ба ҳаракат ва берун рафтан аз ҷои доимии зист алоқаманд мебошад.

Омилии бавуљдорандаи талабот ба туризм аз се ғурӯҳи асосӣ, яъне маърифатӣ, фарҳангӣ, ҳоҷагӣ ва табиӣ иқлими иборат мебошад.

Аввали асри оммавии туризм ба интернетиализатсияи ҳамаи соҳаҳои ҳоҷагии халқ ва баландшавии сатҳи зиндагӣ, зиёдшавии вақти холигӣ, тағирёбии сатҳи нақлиёт ва алоқа вобаста мебошад. Дар солҳои 60-70-ум туризми байналхалқӣ характери байналхалқии умумиҷаҳониро гирифт. Қариб 65% -и ҳамаи сафарҳои туризми байналхалқӣ ба Аврупо, 20% ба Амрико, 15% ба минтақаҳои боқимонда рост меояд (1990). Дар 20 соли охир шумораи саёҳони хориҷӣ дар ҷаҳон 1/3 - маротиба афзуд.

Аз маълумоти ташкилоти туризми байналхалқӣ суръати афзоиши туризми байналхалқӣ 4,5 -5-ро дар як сол ташкил медиҳад. Ҳамин гуна суръати афзоиш вобаста аз таъсири омилии асосӣ ба тараққиёти туризм мебошад. Онро ба қисми иқтисодӣ илтимоси ҷудо кардан мумкин аст. Афзоиши суръати урбанизатсия ба васеъшавии туризм оварда мерасонад -комплекси туризми пурқувват, ки хизматрасонии худро реклама (эълон) мекунад.

Ба сабаби субективии тараққиёти туризми байналхалқӣ, фаъолияти органҳои давлати дохил мешавад, ки тартиби даромадан-баромадан аз давлат ва ба ӯдуди он даромадани шаҳрвандони хориҷиро, танзим мекунад.

Туризм байналхалқӣ аз тарафи давлатҳо ҳамчун яке аз воситаи тараққиёти иқтисодӣ дида мешавад, ки дар инҳо зоғир шудааст:

– Ба туристон мол ва хизматрасонӣ пешниҳод намудани давлатҳо, барои оқилона истифода бурдани захираҳои табиӣ худ дар низоми тақсимои байналхалқии меънат боз ҳам васеатар иштирок мекунад;

– Туристон байналхалқӣ- сарчашмаи самараноки воридшавии арз аз ҷумла аз ӯсиби « содироти дохила » ба туристон ғуруҳтани молҳои маъалӣ.

Даромад аз аз туризми байналхалқӣ сол аз сол меафзояд. Агар соли 1990 онҳо 255006 млн. долларро ташкил медоданд, даромади зиёдтаринро Штати Муттаҳидаи Амрико (940579 млн. долл.) мегирифт, алақай соли 1998 -495млн. доллар (даромади ШМА-120 млн.долл.) ва дар соли 2020 тахминан 2 млрд.долл. дар назар доранд. Таносуби байни даромад ва хароҷот аз туризми байналхалқӣ дар давлатҳо ва минтақаҳо, аз ӯамдигар фарқ мекунад. Салдои бештари манфири Испания (+14339 млн. долл.), Фаронса, Австралия, Италия доранд ва салдои бештари мусбиро-Япония, Германия дорост.

Тараққиёти туризм ӯойҳои нави кориро ташкил медиҳад ва даромади маълумӣ маъсулоти миллӣ (МММ) меафзояд. Туризм байналхалқӣ ба баланд кардани маъсулот ва хизматрасонӣ мусоидат мекунад ва васеъ намудани навҳои гуногун ва илро кардани тағирёбии сохт дар истеъсолоти мол ва хизматрасонии миллӣ мебошад.

Дар Британияи Кабир соли 1997 даромад аз савдои хизматрасонӣ ба 17,8 млрд. фунт стерлинг расид, ки ба салдои манфии баланси пардохт дар ӯаъми 4,5 млрд. фунт стерлинг овард. Бо маълумоти Ташкилоти Умумиҷаҳонии Туристӣ (ТУТ) дар ӯаён 15-давлат ба хизматрасонии туризм , махсусгардонидашуда мебошанд, ки даромади онҳо аз туризм якчанд маротиба аз содирот зиёдтар мебошад.(ӯадвали1).

Ба онҳо давлатҳои на чандон калони ӯазиравӣ, ки дар минтақаи субтропикӣ ӯойгиранд, ӯазираҳои Барбадос, Сейшел ва ӯайра дохил мешаванд. Ва дар 45 давлат даромади туризм аз ӯаъми содирот 1/4 ӯисса зиёдтар мебошад. Ин асосан дар давлатҳои тараққикардаи стода, ки афзоиши сусти иқтисодӣ доранд, дида мешавад. Ба ӯайр аз Австралия, Испания ва Португалия.

Ба ӯайр аз ӯиҷатҳои мусбӣ, ки бо тараққиёти туризм вобаства аст, боз ӯиҷатҳои манфӣ ва оқибатҳои манфӣ барои пешрафти иқтисодиёти мамлакатҳо вуҷуд дорад,ки ба онҳо оқибатҳои зеринро дохил кардан мумкин аст:

а) оқибатҳои илтимоию иқтисодӣ. Онҳо пеш аз ӯама бо беқурбшавии оқибатҳои воридотӣ алоқаманд ӯастанд. Зиёдшавии туризми хориҷӣ ба баландшавии нарх дар давлат ва вобаства аз афзудани талабот ба молҳои туристӣ ва васеъшавии қобилияти харидории аҳолии ӯамин давлат, ки дар соҳаи туризм кор мекунанд ва аз ӯисоби зиёдшавии даромади онҳо, ки дар оқибат ба дигар соҳаҳо ӯам паён мешавад. ӯамин гуна оқибатҳо нафақат ба давлатҳои тараққикардаи стода, балки барои тараққикарда ӯам хос мебошад.

б) оқибатҳои илтимои, фарҳангӣ ва психологӣ ба таъсири зиндагӣ ва ба рафтори хориҷиён тақлид кардани аҳоли, ки метавонад ба фаромӯш кардани анҷанаҳои миллии худ ва шавқ пайдо кардан ба фикрронии аврупоӣ оварда расонад.

Ба он нигоҳ накарда, туризми байналхалқӣ дар шароити ҳозира тараққӣ карда истода, мақсадҳои он васеъ шуда истодааст.

Мувофиқи омузиш ва таҳлилҳо олимони муқаррар намудаанд, ки туризм ба гуруҳҳои зерин тақсим мешавад:

–аз ӯиҷати мақсад – омӯхтани маршрут, варзишию тандуристӣ, курортӣ, лижатозӣ, фестивалҳо, шикорчигӣ, шоп-туризм, динӣ ва омӯзиши;

–аз ӯиҷати зудъаракатӣ (мобильности) - ӯаракаткунанда, статсионарӣ ва омехта;

–аз шакли иштирок - баркамол (зрелый), ӯавонона, қўдакона ва оилавӣ;

–аз рӯи давомоти он - якрӯза, бисёррӯза, транзитӣ;
–аз рӯи истифодабарии воситаи нақлиёт - автомобилӣ, роњи оған, обӣ, велосипедӣ,
аспӣ ва ғавоӣ;
–аз ҷиҳати мавсимӣ -мавсими туристии авългирифта, байнимавсимӣ,
–байналхалқӣ ва ноҳиявӣ;
–бо тарзи ғарбат - пиёдагард, бо воситаи нақлиёти одат шуда, бо намуди нақлиётҳои
альойбу ғарбӣ (экзотический).

Нетто-содиркунандагони хизматрасонии анъанавӣ Австралия, Швейцария, Испания,
Италия, Фаронса, Туркия, Португалия мебошанд. Дар давлатҳои бокимонда хароҷоти онҳо
назар ба даромад зиёдтар мебошад, онҳо ғамчун **нетто-воридкунанда** баромад мекунанд

РУЙХАТИ АДАБИЁТ:

1. Дурович, Копанев. – «Маркетинг в туризме» Минск - 1998
2. Добрецов.А - «Экспорт услуг и международный туризм» экономика и жизнь 1995
3. Легорнов С.Ф - «Туризм в экономики открытого типа» Вестник М.У- 1994
4. Пузакова Е.П, Честникова В.А - «Международный туристический бизнес» Москва- 1997
5. Семенов К.А - «Международные экономические отношения» Москва- 1998
6. Сапрунова.В - «Туризм: эволюция, структура, маркетинг» Москва 1997
7. Фомичев В.И - «Международная торговля» Москва - 1998
8. «Экономика туризма» Под ред. В.А Кварталнов Москва «фин-стат» 2001
9. Барномаи давлатии рушди туризм дар Тоҷикистон барои солҳои 2004-2009
10. Ахборотҳо ва маълумотҳои Вазорати иқтисод ва савдои ЉТ

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18010542>

ТУРИСТСКИЕ ДЕСТИНАЦИИ КАК СУБЪЕКТЫ МЕЗОУРОВНЯ ЭКОНОМИКИ

КАРИМОВА ГУЛБАРГ МИРЗОЕВНА

к.э.н. доцент

предподаватель кафедры менеджмент и организация туризма Бохтарского
государственного университета имени Носира Хусрава. Республика Таджикистан, город
Бохтар

Аннотация: В статье рассматриваются вопросы экономики туристских дестинаций, их влияние на повышение эффективности экономики туристских регионов. Изложены вопросы определения конкурентоспособности туристских дестинаций, кластерный подход к формированию и управлению экономикой туристских дестинаций.

Ключевые слова: туризм, дестинация, экотуризм, ресурсы, глобализация, экосистема, культура народов, география, защита природы.

Key words: tourism, destination, ecotourism, resources, globalization, ecosystem, culture of peoples, geography, nature conservation.

В научной литературе существует два подхода к определению понятия дестинация. В рамках первого подхода дестинация описывается как географическая территория, имеющая определенные границы.

Согласно другой точке зрения дестинация — это географическая территория, обладающая определенной привлекательностью для туристов, т.е. здесь на первый план выходит привлекательность, которая может быть разной для различных групп туристов. Например, туристы различного возраста, достатка, интереса, отдыхающие на одной ограниченной территории (кемпинг, отель) могут иметь совершенно разные цели путешествия. Одних больше привлекают пляжи и море, других — исторические места и музеи, для третьих важен активный отдых и развлечения и т.д.

Первый подход основан на географической (территориальной) составляющей и определяет туристскую дестинацию как территорию, имеющую определенные границы и обладающую туристскими ресурсами. В этом контексте туристская дестинация соответствует такому понятию как туристский центр, туристский регион, которые давно существуют и широко используются в отечественной туристской науке.

Второй — клиентоориентированный подход. В данном случае туристская дестинация обуславливается той привлекательностью, которую она представляет для определенного сегмента потребителей. Таким образом, на первый план выходит та туристская привлекательность, которой обладает данная территория для большого количества туристов.

Такой подход определяет специфику понятия дестинации и показывает ее принципиальное отличие от понятия туристский центр, туристский регион. Именно по поводу привлекательности для туриста возникает основная конкуренция между дестинациями, так как чем привлекательней место с точки зрения возможностей увидеть и узнать больше нового, тем выше его рейтинг среди дестинаций, и, соответственно, тем больше оно посещается туристами. Подход с точки зрения привлекательности позволяет эффективно развивать данную территорию, т.е. производить те продукты и оказывать те услуги, которые в наибольшей степени будут востребованы туристами, посещающими данную дестинацию, т.е. привлекать инвестиции в развитие не просто инфраструктуры региона, строить не просто средства размещения, развлечения и т.п., а вкладывать их целенаправленно, в соответствии с потребностями, с той привлекательностью, по которой большинство туристов посещает данную дестинацию. В этом случае системный подход в управлении туристскими дестинациями будет иметь большой синергетический эффект.

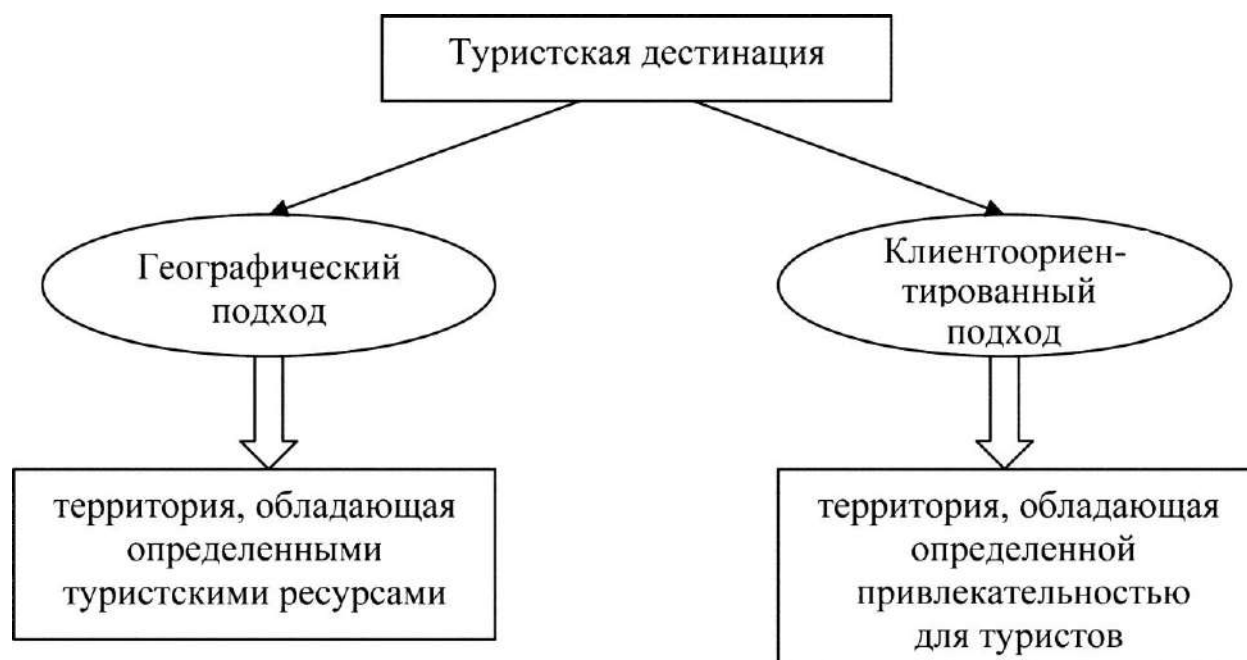


Рис. 1. Основные подходы к определению туристской дeстинации

Таким образом, дeстинация (место назначения) привлекает путешественников для временного пребывания, так как они обладают такими характерными особенностями, в которых нет в странах их проживания.

Индустрия туризма этих мест занимается расселением (размещением), организацией питания и отдыха, розничной продажей туристского снаряжения и сувениров и т.п.

Однако не любая территория может быть отнесена к дeстинации. Для того чтобы место (территория) могла называться дeстинацией, оно должно отвечать следующим основным требованиям:

1) наличие определенного набора услуг, необходимых для принятия туристов. Причем, это должен быть именно тот набор услуг и обязательно такого качества, которое турист ожидает, приобретая предлагаемый ему туристский продукт. К нему, в первую очередь, относится:

- доставка (транспорт) до дeстинации и обратно. В настоящее время значение этого требования увеличивается, и его выполнение должно быть обязательным,

- возможность переночевать (наличие отелей, кемпингов, дачных домиков и т.д.) и поесть (рестораны, кафе, бары и т.д.) с соответствующим уровнем обслуживания;

2) наличие определенного набора достопримечательностей, которые могли бы заинтересовать туристов. Именно здесь возникает конкуренция между дeстинациями. Так как чем интересней место с точки зрения возможностей увидеть и узнать больше нового, тем выше его рейтинг среди дeстинаций и, соответственно, тем больше оно посещается туристами;

3) наличие информационных систем, которые являются необходимым «инструментом» дeстинации на туристском рынке. Прежде всего, это возможность доступа к информации систем компьютерного резервирования и бронирования.

Дeстинация — это территория, обладающая определенной привлекательностью для туристов и предлагающая определенный набор услуг, которые отвечают потребностям туриста и удовлетворяют его спрос на перевозку, ночевку, питание, развлечения т.д.

Дeстинация может быть первичной и вторичной. Первичная дeстинация своей привлекательностью вызывает у клиента интерес посетить ее и, соответственно, главная ее

цель — удовлетворить этот интерес туриста за определенный промежуток времени (например, за неделю). Вторичная дестинация (или «остановка в пути») представляет собой место, в котором неизбежна остановка на пути к первичной дестинации. Поэтому ее основная задача — удовлетворение желаний туристов на один-два дня. Вторичная дестинация представляет собой достаточно интересное место. С одной стороны, она является лишь необходимой остановкой на пути к первичной дестинации, а с другой стороны, она может также выступать местом привлечения туристов на несколько дней для осмотра ее достопримечательностей.

С точки зрения посещаемости первичная дестинация должна привлекать относительно небольшое количество туристов на достаточно длительное время. Привлекательность вторичной дестинации для туристов ниже и, следовательно, ее главная задача состоит в привлечении большего количества туристов, но на краткое время.

Любая дестинация проходит определенный цикл своего развития. Рассмотрим основные этапы развития дестинации.

Основными мотивами приезда людей в дестинацию в так называемую дотуристскую фазу являются посещение родственников или друзей, а также деловые поездки. Некоторые из приезжих интересуются природными и культурными достопримечательностями посещаемой ими территории.

Естественно, что их потребности легко удовлетворяются сферой обслуживания, и они уезжают с хорошими впечатлениями. На этой стадии развития дестинации лишь небольшая часть инфраструктуры (гостиницы, общественное питание) зависит от количества приезжающих и сроков их пребывания. Однако постепенно количество туристов увеличивается, так как они уже знают, что в данной дестинации их ждет хорошее обслуживание, с интересной местной культурой, природой и т.д. На это реагирует сектор бизнеса, развивая специализированные сервисные услуги для приезжающих туристов. Территория начинает приобретать характерные черты туристской дестинации. Открываются новые рестораны, кафе и бары, которые предлагают туристам как привычные для них блюда, так и национальные; магазины начинают торговать сувенирами местного производства и импортируемыми. Инвестиции в экономику дестинации приносят большую прибыль и естественно все больше увеличиваются. Общественный и частный сектора находят все новые дополнительные возможности привлечения туристов и их обслуживания.

В туристскую зону приезжают все большие массы туристов, которые приносят свои традиции и культуру. Под их влиянием происходят изменения в традиционном укладе жизни местных жителей, что приводит к определенным переменам и во взаимоотношениях между людьми.

Наступает так называемая фаза туристского менеджмента, основные цели которой состоят в следующем:

- 1) необходимость продвижения дестинации на рынке для привлечения необходимого количества туристов для поддержания на должном уровне туристского бизнеса;
- 2) выбор административных методов, обеспечивающих выгодные с финансовой точки зрения формы и виды туризма.

В течение фазы туристского менеджмента влияние дестинации становится все более активной в ходе принятия решений о том, какие виды сферы обслуживания развивать, как улучшить удовлетворение постоянно меняющихся вкусов приезжих, какими способами можно влиять на природу этих вкусов и желаний.

Кроме того, идет постоянный приток новой рабочей силы в дестинацию. Как правило, приезжают молодые рабочие и служащие со своими семьями и оседают на данной территории на довольно длительный период времени. В результате постепенно происходит ассимиляция местных жителей (аборигенов) с новыми местными жителями. Как правило, это приводит в первую очередь к утрате местных культурных обычаев и появлению новых, но уже не свойственных и не характерных для данной дестинации.

Термин дестинация в зарубежной литературе является не просто научным термином.

Подавляющее большинство исследований и практических разработок, связанных с развитием туризма на какой-то определенной территории (в том числе и на уровне государств), широко использует основные положения этой теории. Например, разработка новых концепций развития таких курортов как Мальорка (Испания), Кентербери (Великобритания), Дубаи (ОАЕ), национального парка Ману (Перу) и других полностью была основана на анализе этих территорий и определений перспектив их развития именно как дестинаций, что и позволило им стать в настоящее время одними из самых известных в мире.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Александрова А. Ю. Международный туризм: Учебник / А. Ю Александрова. Москва: КноРус, 2016. 460 с.
2. Алексеев А. А. Инновационный менеджмент: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. А. Алексеев. Москва: Юрайт, 2015.
3. Калитвинцева М. В. Теоретические основы инновационной деятельности в туризме // Экономика и современный менеджмент. 2013. № 10, вып.1(193). С. 152 – 156.
4. Чудновский А. Д. Менеджмент туризма: учебник / А. Д. Чудновский, Н.В. Королев. Москва: Федеральное агентство по туризму, 2014. 576 с.
5. М. А. Морозов, Н. С. Морозова, Г. А. Карпова, Л. В. Хорева /Экономика туризма: учебник/. Москва: Федеральное агентство по туризму, 2014.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18010571>
УДК 332.1

СТРУКТУРА САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСА

САФАРОВ ФИРУЗ ДЖУМАБОВЕВИЧ

преподаватель кафедры экономической теории Бохтарского государственного университета имени Носира Хусрава, Республика Таджикистан, город Бохтар

Аннотация. Деятельность санаториев и курортов направлена на восстановление утраченных сил, лечение и профилактику заболеваний, повышение качества жизни, что формирует необходимые условия для пост-тупательного развития любой территории.

Ключевые слова; санаторно-курортная структура, лечебно-оздоровительных услуг, курортное дело, здоровья населения, санаторно-курортной деятельности, природных лечебных ресурсов, мнение учёных.

К сожалению, высокая стоимость курортных лечебно-оздоровительных услуг формирует некоторые ограничения на отдых в санаторно-курортных условиях малообеспеченных граждан, что связано с их небольшими доходами.

Вопросами изучения особенностей развития санаторно-курортной сферы занимались многие ученые, среди которых можно отметить работы Д.И. Асланова, который рассматривает развитие теоретико-методологических основ, формирующих функционирование и трансформацию санаторно-курортного комплекса. Им предложены научные подходы и методы анализа, стратегические направления и выделены главные факторы изменения и перестройки лечебно-оздоровительных организаций.

А.М. Ветитнев и Л.Б. Журавлева рассмотрели основные принципы формирования санаторно-курортной деятельности в условиях взаимодействия природных лечебных факторов и социально-экономических параметров территории. Развитие дополнительных рекреационных видов деятельности, по мнению авторов, является концептуальной основой современного санаторно-курортного комплекса.

Д.С. Микоян обосновывает формирование социально-экономического базиса в рамках инфраструктурного комплекса санаторно-курортных организаций и определяет подходы к регулированию социально-экономического развития материально-технической основы лечебно-оздоровительных организаций.

М.С. Обориным проанализированы особенности развития санаторно-курортного комплекса и лечебно-оздоровительного туризма на реги-ональном и национальном уровнях, в качестве основных элементов им выделены природный лечебный комплекс, социально-экономические предпосылки и состояние окружающей среды.

Качество здоровья населения - важный показатель оценки состояния человеческого потенциала как основы для развития промышленного производства страны. Основная задача государства заключается в организации эффективной системы сохранения и укрепления здоровья населения, в которой большая роль отводится санаторно-курортной отрасли страны и отдельных регионов за счет использования уникальных природных лечебных факторов. Социально-экономическая работа регио-нальных и государственных органов власти должна быть направлена на развитие санаторно-курортной отрасли.

Санаторно-курортные и оздоровительные учреждения располагаются на территории всей страны неравномерно, что обусловлено использованием в лечении и оздоровлении разнообразных природных лечебных ресурсов (минеральные воды, лечебные грязи, климат, ландшафты). Распространение природно-лечебных факторов формирует условия для развития санаторно-курортного лечения, например мы наблюдаем наибольшее количество санаторно-курортных организаций на территории Республики Таджикистан, указывает на их высокий

природный лечебный потенциал и большой потенциальный спрос на санаторно-курортное лечение и отдых.

В организации санаторно-курортной деятельности важным ресурсом является высококвалифицированный персонал, это обусловлено особенностями функционирования предприятий (оказание лечебно-оздоровительных услуг), которые по степени организации являются сложными системами.

При развитии санаторно-курортной деятельности выделяются три крупных направления: курортология, курортное дело и курортная рекреация, имеющие схожие и различные черты и факторы развития.

Курортное дело является базовым при формировании санаторно-курортного комплекса, именно на нем происходит формирование услуг комплекса. Основопологающим является блок природных ресурсов, определяющих специализацию санаторно-курортных организаций. Курортная медицина и управленческо-экономический блок являются способствующими развитию факторами, без которых осуществление санаторно-курортной деятельности не возможно.

Курортное дело является основой для развития курортологии – научного направления, занимающегося изучением влияния составных факторов курортной деятельности на организм. Не стоит забывать о развитии курортной рекреации, которая является продуктом организации курортного дела и курортологии, при ней происходит отдых, восстановление сил отдыхающих.

Все составные части санаторно-курортного комплекса являются очень важными, при отсутствии или слабом развитии определенного фактора формируется слабое развитие комплекса.

ЛИТЕРАТУРЫ

1. М.С. Оборин., Экономика и управление предприятиями курортно-рекреационного комплекса Учебное пособие - Издательство «ОТ и ДО», 2022. – 156 с. Ст 12-14.
2. Саак А.Э., Якименко М.В. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны): Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2017.—432 с.
3. Нагимова З.А. Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса. - СПб.: Питер, 2018. – 144 с.
4. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. - М.: Юрист, 2016. – 496 с.
5. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Учебник. - 3-е издание. - Мн.: Новое знание, 2012. – 368 с.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18010595>
УДК -336.22.02

ОРГАНИЗАЦИЯ НАЛОГОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ФИСКАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ

ФАЙЗУЛЛОЕВ БАХТОВАР БАХТИЁРОВИЧ

преподаватель кафедры налог и налогообложения Бахтарского государственного
университета имени Насира Хусрава.

Аннотация. *Взимание налогов – древнейшая функция и одно из основных условий существования государства, развития общества на пути к экономическому и социальному процветанию. В истории развития общества ещё ни одно государство не смогло обойтись без налогов, поскольку для выполнения своих функций ему требуется определенная сумма денежных средств, которые могут быть собраны только посредством налоговых сборов, эти сборы государство собирает со своих граждан в виде физических и юридических лиц.*

Ключевые слова: *Налог, финансы, платежи, бюджет, государство, сбор, пошлина, денежные средства, экономика, хозяйственная деятельность.*

Key words: *Tax, finance, payments, budget, state, fee, duty, cash, economy, business activity.*

Особое значение в настоящее время принимает анализ поступлений налогов и сборов при осуществлении налогового планирования, которое близко связано с задачами обеспечения доходной части бюджетов всех уровней. Создание эффективной налоговой системы это одна из ключевых задач экономической политики государства, которая осуществляется за счет мер налогового администрирования.

Стоит отметить, что появление налоговых отношений обусловлено бытовой необходимостью, в связи с развитием и функционированием, как самого государства, так и его институтов. Формирование рыночных основ хозяйствования в государстве определяется повышением значимости правительственного регулирования в управлении финансовыми и общественными процессами, что говорит об увеличении важности налогов не только лишь как метода обеспечения властных структур нужными ресурсами, но и как компонента системы государственного влияния на соотношения общественного воспроизводства.

К институтам налоговых отношений в соответствии с п.1 ст. 30 Налогового кодекса РФ относится федеральный орган исполнительной власти, осуществляющий функции в области налогов и сборов, а также территориальные подразделения. Федеральная налоговая служба и ее территориальные органы, которые осуществляют возложенные на них задачи, функции, права и обязанности в области налогообложения, а также Федеральная служба государства по финансовому оздоровлению и банкротству. В ее компетенцию входят вопросы, связанные с представлением интересов государства в процедурах банкротства. ФНС России подчиняется Министерству финансов и осуществляет свою деятельность на основе Конституции, федеральных конституционных законов, актов Президента и Правительства, нормативно-правовых актов Минфина, а также Положения о Федеральной налоговой службе. Правовой статус налоговых органов установлен НК РФ, ФЗ «О налоговых органах в Российской Федерации» и иными нормативно-правовыми актами. В случае возникновения разногласий в правовом регулировании статуса налоговых органов первостепенное значение приобретают нормы акта прямого действия – НК РФ. Данные институты осуществляют политику налогового администрирования, посредством функций планирования, учета, контроля и регулирования.

Таким образом, мы можем сказать, что налоговое администрирование представляет собой основанную на нормах права деятельность государственных органов налоговой сферы, направленную на осуществление качественной налоговой политики, посредством реализации законодательства о налогах и сборах.

А.З. Дадашев и А.В. Лобанов определяют налоговое администрирование как организационно-управленческую систему реализации налоговых отношений, которая включает в себя комплекс методов и форм, которые призваны обеспечить налоговые поступления в бюджет государства. Основной целью налогового администрирования является обеспечение установленных налоговых поступлений в бюджетную систему в оптимальном сочетании методов налогового регулирования и налогового контроля.

На создание эффективного налогового администрирования как основы собираемости налогов влияют некоторые факторы. Из-за перехода государства к новому экономическому укладу, информационному обществу, появилась потребность в новой налоговой политике, направленной на создание адаптированной к рыночным отношениям налоговой системы, обеспечивающей государство требуемыми налоговыми поступлениями.

Политические факторы в стране повлияли на формирование налоговой системы как средства, обеспечивающего доходную часть бюджета. В процессе решения поставленных задач перед налоговой системой возникла необходимость создания определенных условий. Это то и послужило толчком к реформированию системы налогового администрирования.

Среди важных аспектов модернизации функционирования налоговых органов в государства можно выделить следующие:

- электронный документооборот (повышает эффективность взыскания с помощью быстрого обмена информацией между ведомствами, обеспечивает прозрачность и контроль на всех этапах межведомственного взаимодействия);
- расширение спектра услуг, которые теперь оказывают налоговые органы налогоплательщикам, а также упрощение и ускорение налоговых процедур (внедрение принципов и требований к организации обслуживания налогоплательщиков; общественное информирование налогоплательщиков – повышение финансовой грамотности);
- переход на новые технологии: внедрение автоматизированной системы контроля (далее АСК) НДС-2;
- повышение результативности досудебной и судебной работы (сокращение налоговых споров как в досудебном порядке, так и в судах).

Введение института обязательного досудебного обжалования в налоговой сфере способствует выработке налоговыми органами единой правоприменительной позиции при рассмотрении жалоб, учету судебной практики при проведении мероприятий налогового контроля.

Таким образом, благодаря активному внедрению современных методов организации работы ФНС государства, за несколько последних лет повысилось качество работы налоговых органов, налажилось взаимодействие с налогоплательщиками, повысилась эффективность налогового администрирования, несомненно важную роль играет информационная ориентированность, развитие сервисов, доступных для налогоплательщиков.

Внедрение современных технологий в методы работы налоговых органов, в процессы взаимодействия налоговых органов и налогоплательщиков, приводит к поиску налоговыми администрациями способов разрешения налоговых споров, предотвращение уклонения от налогообложения совместными силами.

Для того, чтобы предотвратить уход от налогов был предпринят ряд направлений. Одним из этих приоритетных направлений в области налогового администрирования в настоящее время является оптимизация бюджета без увеличения налоговой нагрузки. Если обратиться к выступлению Президента РФ 2016 года, в котором было отмечено, что согласно принятому решению в 2014 году налоговые условия будут зафиксированы на четыре года. Это значит, что рост налоговой ставки не будет осуществляться и будет находиться на прежнем уровне, что безусловно должно стимулировать деловую активность. В Проекте «Основные направления бюджетной, налоговой, таможенно-тарифной политики на 2018 год» Министерства финансов также сказано: «использование новых информационных технологий

в налоговом администрировании за последние годы демонстрирует существенный потенциал расширения налогооблагаемой базы и повышения доходных поступлений без увеличения налогового бремени».

Таким образом, применение информационных технологий в области налогообложения значительно повышает уровень доходов без роста налогов. Стоит также отметить, что в проекте Министерства финансов уделено особое внимание формированию федерального бюджета будущие годы. На основе программы фискальной консолидации, согласно которой предполагается сбалансировать меры по увеличению доходов и меры по оптимизации расходов в пропорции 1/3 к 2/3, при этом меры по мобилизации доходов не предусматривают роста налоговой нагрузки, а сосредоточены на повышении собираемости и отдачи от государственных активов. Что также говорит о политике устойчивой налоговой ставки, которую утвердил Президент.

Таким образом, государственный сектор решил утвердить новую политику, согласно которой бюджет должен наполняться не за счет увеличения налогов, а за счет их оптимизации посредством информационных технологий. Так согласно Стратегии развития информационного общества в государства на 2017-2030 годы «необходимо сократить административную нагрузку на субъекты хозяйственной деятельности вследствие использования информационных и коммуникационных технологий при проведении проверок органами государственного и муниципального контроля и при сборе данных официального статистического учета; создать электронные системы предоставления субъектами хозяйственной деятельности отчетности в органы государственной власти государства и органы местного самоуправления, а также сохранение возможности предоставления документов традиционным способом». Это говорит о том, что в настоящее время приоритетным становится использование информационных технологий во всех сферах, в т.ч. в системе налогообложения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Зрелов А.П., Кваша Ю.Ф., Харламов М.Ф. Налоги и налогообложение [Текст]: учеб. пособие.- 2-е изд.,- М.: Высшее образование, 2005. – 395 с.
2. Налоги и налогообложение [Текст]: Учеб. пособие /А.Ю.Казак, Е.Г. Князева, Л.А. Окунева, Е.А. Смородинова, М.М. Шадурская. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2005.- 293с.
3. Налоги и налогообложение [Текст]: теория и практика: учебник для вузов/ В.Г. Пансков. – М.: Издательство Юрайт, 2010. – 680 с. – (Университеты России)
4. Налоговый менеджмент [Текст]: Деловая литература / С.В. Барулин, Е.А. Ермакова, В.В. Степаненко. – Москва: Изд-во Омега-Л, 2007. – 272 с.
5. Теория и история налогообложения [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Налоги и налогообложение»/ И.А. Майбуров, Н.В. Ушаков, М.Е. Косов – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 423 с.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18010620>
УДК 338.439.02

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ПОНИМАНИЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА МЕЖДУНАРОДНОМ УРОВНЕ

ШАМСОВ ДЖУМАХОН ИСОЕВИЧ

к.э.н. доцент, преподаватель кафедры бухгалтерского учёта и аудит, БГУ имени Носира
Хусрава. Республика Таджикистан, город Бохтар

Аннотация. Вначале продовольственная безопасность рассматривалась только с позиций наличия продовольствия и в первую очередь зерна. Однако для ликвидации голода и недоедания этого оказалось недостаточно. Затем стали обращать внимание на множественность проявления ПБ, и поэтому определение продовольственной безопасности и индикаторы ее оценки расширялись. Далее изменилось понимание возможности достижения продовольственной безопасности. Продовольственная помощь может только снизить остроту вопроса, но не решить проблему голода в развивающихся государствах. Без развития национальной экономики и политической воли правительств этих государств решить продовольственную проблему невозможно.

Ключевые слова: агропромышленная сфера, экономика, пахотные земли, продовольственный рынок, платежеспособность, глобализация.

Annotation: Food security is defined as the continued availability of sufficient food to sustain active, healthy lives for all people. Security is based on the adequacy of food and the ability of people to physically and economically obtain it.

Key words: agro-industrial sector, economy, arable land, food market, solvency, globalization.

Одной из актуальных проблем современности, с которой постоянно сталкивается мировое сообщество, представители национальных правительств и местных властей, является обеспечение продовольственной безопасности населения. Наличие значительного числа голодающих и недоедающих людей на различных континентах, в том числе в ряде развитых стран, свидетельствует о недостаточности предпринимаемых действий и сложности решения вопроса. Определенным ответом на эти затруднения является развитие теории продовольственной безопасности и разработка новых предложений по защите населения от соответствующих опасностей и угроз.

Трансформация категории «продовольственная безопасность» происходит по мере углубления процесса глобализации и роста интернационализации производства и потребления продовольствия под воздействием новых знаний и концепций рационального питания, но в первую очередь – под влиянием новых взглядов на систему взаимодействия стран мира, направленную на борьбу с голодом.

Во Всеобщей декларации прав человека, принятой Генеральной Ассамблеей ООН в 1948 г., указывается, что каждый человек имеет право на такой жизненный уровень, включая пищу, который необходим для поддержания здоровья и благосостояния его самого и его семьи. Понятие «продовольственная безопасность» стало применяться в международной практике после экстремальных погодных условий для аграрного производства в начале 70-х гг. двадцатого столетия. Уменьшение мировых запасов зерна в два раза обусловило дефицит продовольственных товаров, рост цен на продукты питания и повышение инфляции. Все это отразилось на продовольственном обеспечении населения планеты.

На пленарном заседании Генеральной Ассамблеи ООН 17 декабря 1973 г. было принято решение о созыве Всемирной продовольственной конференции под эгидой ООН, которая была проведена в ноябре 1974 г. На конференции была принята Всеобщая Декларация о

ликвидации голода и недоедания. В Декларации ПБ рассматривалась с позиций наличия продовольствия, то есть продовольственной обеспеченности.

Было разработано следующее определение продовольственной безопасности: «Снабжение во все времена и во всем мире надлежащих основных продуктов питания в объемах, достаточных для поддержания неуклонного роста потребления продовольствия и регулирования колебаний производства и цен».

Учитывая, что при всем региональном, национальном разнообразии питания населения его основой являются зернопродукты, переходящие запасы зерна и уровень его производства в расчете на душу населения Продовольственной и сельскохозяйственной организацией Объединенных Наций (ФАО) были выбраны в качестве критерия уровня ПБ. Безопасным считается уровень, при котором переходящие запасы зерна составляют не менее 17 % от его годового потребления, а объемы производства – не менее одной тонны в расчете на одного жителя планеты. Однако оказалось, что этих мер не хватает для обеспечения продовольственной безопасности в мире, и деятельность ФАО, Комитета ООН по всемирной продовольственной безопасности (КВПБ) была сосредоточена на обеспечении доступа населения планеты к сбалансированному питанию, необходимому для здоровой и активной жизни.

Продовольственная безопасность – это не только многогранное и multidisciplinary понятие, но и сложное явление, что обусловлено множественностью ее проявления. Ее достижение – длительный и сложный процесс, и задачи, стоящие перед мировым сообществом в решении этого вопроса, со временем трансформируются. Понимание продовольственной безопасности развивается, и перечень показателей, характеризующих ее, ФАО периодически уточняет и расширяет. Так, в разгар второго мирового продовольственного кризиса, вызванного чередой неурожайных лет в начале восьмидесятых годов прошлого столетия, ФАО предложила и КВПБ в 1983 г. одобрил пересмотренную и расширенную формулировку продовольственной безопасности. Данное понятие было связано с достижением трех конкретных целей: достаточность поставок продовольствия, стабильность его поставок и рынков и обеспечение доступа к его поставкам.

Это предопределяет то, что предложение продовольственных товаров не должно и не может быть меньше потребности. Мировое сообщество стремится противопоставить угрозе продовольственного кризиса систему мероприятий и программ, имеющих международно-правовую базу. Меняется подход к решению вопросов отсутствия ПБ в развивающихся странах от продовольственной помощи к максимальному продовольственному самообеспечению за счет увеличения производства сельскохозяйственной продукции при одновременном улучшении систем обеспечения доступности продовольствия и снижения факторов уязвимости продовольственного снабжения. От глобального понятия продовольственной безопасности, обусловленного наличием и среднестатистическим производством зерна на мировом и национальном уровнях, был сделан переход на рассмотрение экономической и социальной доступности продуктов питания.

В дальнейшем взгляды эволюционировали от решения проблем голода к решению проблем недоедания и скрытого голода, неполноценного и несбалансированного питания отдельного жителя планеты. В этом вопросе особенное значение приобретают вклад самих государств в решение продовольственной проблемы, их экономический рост, благоприятная военно-политическая среда, способствующие повышению доходов и улучшению условий жизни населения за счет расширения их участия в трудовом процессе, самообеспечения продовольствием и роста производительности труда.

Стабильность цен на потребительском рынке способствует повышению качества и безопасности питания, доступу к улучшенным источникам водоснабжения. Увеличение производства сельскохозяйственной продукции, то есть уровня самообеспечения, оказывает существенное влияние на улучшение продовольственного обеспечения населения. Для этого

аграрному сектору необходимы инвестиции и доступ мелких товаропроизводителей и семейных ферм к производственным ресурсам, включая земельные.

Международные организации стали рассматривать весь комплекс показателей, характеризующих ПБ. Департаментом экономического и социального развития ФАО разработаны профайлы (характеристики) национальной ПБ, которые содержат 97 индикаторов. Профайлы едины для всех стран, за исключением индикаторов товарной структуры производства, импорта и экспорта сельскохозяйственной продукции и продовольствия, которые отбираются в соответствии со специфическими особенностями каждой страны. Для России, например, в качестве пяти основных видов производства сельскохозяйственной продукции выделены молоко, пшеница, мясо крупного рогатого скота, картофель, мясо птицы.

Трансформация формулировки международной продовольственной безопасности в определении ФАО

Определение	Источник
«Снабжение во все времена и во всем мире надлежащих основных продуктов питания в объемах, достаточных для поддержания неуклонного роста потребления продовольствия и регулирования колебаний производства и цен».	Всемирная продовольственная конференция 1974 г. [4]
«Конечная цель продовольственной безопасности должна заключаться в том, чтобы обеспечить каждого человека в любое время возможностью найти и купить необходимые продукты питания».	Комитет по продовольственной безопасности ФАО, 1983 г. [6].
«Продовольственная безопасность существует тогда, когда все люди в любое время имеют физический и экономический доступ к достаточному количеству безопасной и питательной пищи, позволяющей удовлетворять их пищевые потребности и предпочтения, для ведения активного и здорового образа жизни».	Декларация Всемирного саммита по продовольственной безопасности 1996 г. [4].
«Продовольственная безопасность существует, когда все люди всегда имеют физический, социальный и экономический доступ к достаточному количеству безопасного и питательного продовольствия для удовлетворения своих диетических потребностей и пищевых предпочтений для ведения активной и здоровой жизни».	Декларация Всемирного саммита по продовольственной безопасности 2009 г. [7].
«Продовольственная безопасность существует, когда для всех людей постоянно обеспечивается физическая, социальная и экономическая доступность безопасного и питательного продовольствия в достаточном количестве, удовлетворяющего их пищевым потребностям и предпочтениям, для ведения активного и здорового образа жизни. Продовольственная безопасность домохозяйств означает применение данной концепции на уровне семьи, когда в центр внимания поставлены отдельные члены домохозяйств».	Доклад «Положение дел в связи с отсутствием продовольственной безопасности в мире. Экономический кризис – последствия и извлеченные уроки – 2009 г.» [8].

«Продовольственная безопасность существует тогда, когда все люди в любое время имеют физический, социальный и экономический доступ к достаточной, безопасной и питательной пище, соответствующей их рациону питания и кулинарным предпочтениям, для ведения активного и здорового образа жизни».	Доклад «Положение дел в связи с отсутствием продовольственной безопасности в мире – 2010. Решение проблемы отсутствия продовольственной безопасности в условиях затяжных кризисов»
«Продовольственная обеспеченность считается достигнутой при обеспечении каждому человеку в любой момент времени физической, социальной и экономической доступности достаточного количества безвредной и питательной пищи, позволяющего удовлетворять его/ее пищевые потребности и вкусовые предпочтения, чтобы вести активный и здоровый образ жизни. Продовольственная обеспеченность отсутствует, если каждому человеку не обеспечивается надлежащей физической, социальной или экономической доступности продовольствия в том смысле, в каком это определено выше».	Обновленная всеобъемлющая рамочная программа действий по достижению продовольственной обеспеченности. Сентябрь 2010 г. / Целевая группа высокого уровня по вопросам глобального кризиса в сфере продовольственной обеспеченности [10].
«Состояние, характеризующееся постоянным физическим, социальным и экономическим доступом для всех людей к достаточному по объему, безопасному и питательному продовольствию, необходимому для удовлетворения их потребностей в полноценном питании и пищевых привычек и поддержания активного и здорового образа жизни».	Доклад «Положение дел в связи с отсутствием продовольственной безопасности в мире – 2013. Множественные проявления продовольственной безопасности» [11].

Наличие продовольствия характеризуют качество и разнообразие продовольствия. Параметр доступа включает показатели физической (процентная доля дорог с твердым покрытием по отношению ко всем дорогам, густота дорожной сети, густота железнодорожной сети) и экономической (индекс внутренних продовольственных цен) доступности продуктов питания, обеспеченность инфраструктурой, масштабы дефицита продовольствия и недоедания.

Стабильность в продовольственном обеспечении зависит от снижения уровня его уязвимости, поэтому отслеживается влияние факторов риска: степень зависимости от импорта зерновых, площадь орошаемых земель, а также доля импорта основных продуктов питания в общем объеме импорта товаров. Зависимость от импорта продовольствия и воздействие природно-климатических условий на объемы производства сельскохозяйственной продукции могут нарушить стабильность доступа к продовольствию. Это обусловило введение показателей, отражающих периодичность таких потрясений, как волатильность цен на продовольствие, колебания предложения продовольствия на внутреннем рынке и политическая нестабильность.

ЛИТЕРАТУРА

1. Агропромышленная политика Евразийского экономического союза. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: http://www.eurasiancommission.org/ru/Documents/APK-rus_n.pdf
2. Аграрная политика Союзного государства Беларуси и России: приоритеты и механизмы реализации. В.Г. Гусаков [и др.]. Минск: Ин-т системных исследований в АПК НАН Беларуси, 2010. – 216. с 158
3. Концепция агропромышленной политики государств-членов Евразийского экономического сообщества. [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.evrases.com/docs/view/65>
4. Официальный сайт Европейской федерации профсоюзов пищевых продуктов, сельского хозяйства и туризма. <http://www.effat.org/en/effat-documents>.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18010645>
UDC 332.1

FLEXIBLE SHIFT OF THE NEW GENERATION: A THREE-POOL WORK TIME MANAGEMENT MODEL (3-SPOOL MODEL) FOR AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

KALOYAN HRISTOV

Professor, Technical University of Sofia, Sofia, Bulgaria

GELMANOVA ZOYA SALIKHOVNA

Professor, Karaganda Industrial University, Temirtau, Kazakhstan

SAULSKY YURI NIKOLAEVICH

Master's degree, Karaganda Industrial University, Temirtau, Kazakhstan

FAYEZ WAZANI ABDUL WALID

Master's degree, Karaganda Industrial University, Temirtau, Kazakhstan

Abstract: Modern industrial enterprises face process variability, increasing regulatory requirements, enhanced safety, and increasingly complex cycles. Traditional fixed shift schedules are becoming a factor of inertia, leading to overload, uneven staffing, overtime, risks of Labor Code violations, and increased paperwork.

A three-pool flexible shift model (3-SPool Model) is proposed: a standard pool (S_1) for unchangeable standards; a flexible actual pool (S_2) for output dynamics and redistribution; and an adaptive deviation pool (S_3) for forecasting and monitoring workloads, overtime, and reserves. The model transforms the schedule into an adaptive system with digital control, eliminating formal orders for deviations due to the standard core.

Innovation: three-loop regulation ensuring regulatory stability, operational flexibility, and digital workload accuracy. Practical significance: mitigation of staff shortages, personnel optimization, workload balancing, reduction of overtime, pay predictability, and minimization of bureaucracy. The model is the basis for flexible shift systems compatible with safety, HR digitalization, and sustainable development.

Keywords: flexible shift work, summarized accounting, 5/40, 6/40, adaptive planning, production personnel, workload management, HR digitalization, shift pool, overtime.

RESEARCH METHODOLOGY

The study was conducted at an industrial enterprise in the Republic of Kazakhstan (metallurgy) with a continuous production cycle. Stages and methods. Analysis of the regulatory framework — Labor Code of the Republic of Kazakhstan[1], ISO 45001[2], KAHRM methodological recommendations[3]. Retrospective audit (12 months) — 1,240 shift schedules, 68,400 timesheets, 3,210 deviation orders. Survey and focus groups — 220 foremen/shift supervisors, 1,150 employees. Modeling — 3-SPool simulation in the AnyLogic environment (agent-based modeling of shift pools). Pilot implementation — 6 months at two sites (320 people). Comparative analysis — before/after implementation (Table 2).

Introduction Shift work organization remains a fundamental element of the industrial sector, especially in the context of continuous technological processes requiring the 24-hour presence of personnel [4]. For decades, enterprises relied on fixed shift schedules, which were considered the optimal tools for ensuring the rhythm of production [5]. However, the rapidly increasing complexity of the industrial environment, the growth of technological risks, the transition to digital management methods, and increasing demands for flexibility in operational planning have revealed the systemic limitations of traditional shift models. Modern production is characterized by high variability: order

volumes change, the frequency of repair and maintenance work increases, the requirements for personnel multifunctionality increase, the factor of human fatigue and the need to comply with strict safety standards are intensified [3]. Under these conditions, static schedules cease to be effective. Their weak adaptability leads to the emergence of asymmetries: overtime is concentrated among some employees, while others experience underload; shift teams become unbalanced; the formal schedule increasingly diverges from actual employment [6]. An additional complication is created by the documentary model of working time management, inherited from the administrative system of the past: any deviation from the approved schedule requires the issuance of orders, memos, corrections to the timesheet, and subsequent approvals [1]. This creates a high transactional burden on foremen, HR specialists, and the accounting department, reduces the efficiency of decision-making, and increases the risk of formal violations of the Labor Code. As a result, enterprises find themselves hostage to a contradiction: real flexibility in production exists, but it is not formalized and not managed [3]. At the same time, the trend toward digitalization of personnel management is gaining momentum. Digital platforms make it possible to record actual employee output in real time, predict overtime, plan replacements, and monitor compliance with standards [7]. However, most enterprises continue to use digital systems as an electronic equivalent of a paper schedule—without changing the conceptual logic of time management. This creates a barrier to the implementation of flexible shift models [8]. Thus, there is a need to develop a new theoretical and practical model of shift work management capable of ensuring a balance between regulatory strictness, operational flexibility and technological safety. Such a model should include: a stable core that ensures compliance with legal requirements[1]; an adaptive layer that reflects the actual dynamics of the workforce[9]; an intelligent mechanism for regulating deviations and overtime[10]. This article proposes a three-pool flexible shift model (3-SPool Model), which represents a systemic solution to this problem. The model combines the principles of summarized accounting, role-based (team) distribution of shift personnel and digital algorithms for deviation management [3]. It eliminates the cumbersome practice of documenting each change, while ensuring transparency and predictability of the workload, an even distribution of shifts, the stability of technological processes and compliance with legal requirements [16]. The proposed model meets the challenges of the current industrial environment and forms a methodological basis for the transition to a new generation of flexible operating modes, where the schedule ceases to be a static document and turns into a controlled dynamic system [17].

Traditional shift schedules emerged in the mid-20th century industrial economy, when production processes were characterized by high predictability, stable workloads, and rigid technological sequences [5]. Their basic logic assumed that the work schedule could be fixed once and for all: the cyclical nature, duration of shifts, and set of responsibilities could be determined, and this schedule could be codified in individual employment contracts and orders. However, the modern industrial environment differs significantly from the conditions in which these models arose [11]. The first systemic limitation of traditional shift work is the rigidity of the schedule structure. It assumes immutable cycles and a fixed distribution of working hours, which makes the system unstable to fluctuations in production needs [9]. The planned number of shifts turns out to be a “fixed value,” while the actual need for personnel depends on the condition of equipment, repairs, seasonality, the throughput of process areas, and other factors [12]. The second limitation is institutional inertia, expressed in a high paperwork burden. Any deviation from the approved schedule requires additional orders, memos, corrections to the timesheet, and approvals from the accounting department and the occupational health and safety service [1]. A paper-based documentation system cannot quickly adapt to operational changes, which creates delays in decision-making and increases administrative costs [3]. The third limitation is the asymmetry of workload distribution between shifts and employees. Due to the rigid structure of the schedule, overtime is concentrated among a limited group of employees, which leads to: an imbalance of working hours, accelerated professional burnout, an increased risk of errors and injuries, and a distortion of the wage system, in which actual hours are often forced to “adjust” to the formal schedule [13]. The fourth limitation is the gap between formal documentation and actual employment. Even with an approved schedule, the actual activities of a

shift are often adjusted on the fly: employees replace each other, go on repair work, transfer between sections, shorten or lengthen shifts. However, the formal accounting system does not reflect these dynamics, leading to inconsistencies, controversial situations, and sometimes even violations of the Labor Code [1]. The fifth limitation is related to the limited capabilities of traditional models in the context of digitalization. Modern digital systems make it possible to record actual working hours, automate the calculation of overtime, and forecast workload [14]. However, when rigidly fixed schedules are maintained, digital tools turn into "electronic tracing paper," not realizing their potential [8]. Traditional shift models no longer meet the requirements of a modern production environment characterized by dynamism, multitasking, and increasing safety requirements [2]. This requires the development of new architectural approaches that ensure flexibility, adaptability, and compliance with legal regulations, which becomes the subject of subsequent analysis [15].

Summarized accounting of working hours was originally provided for by law as a mechanism allowing enterprises to compensate for cyclical, uneven, and variable workloads during the accounting period [1]. Its key idea is that the object of control is not the employee's daily or shift-by-shift workload, but the volume of hours over a billing period (month, quarter, year), which provides the employer with a certain freedom in distributing working hours [16]. However, in practice, especially in the post-Soviet production model, summarized accounting is often used in a truncated form: formally, it is present in documents, but the organizational time management structure continues to rely on rigid schedules [3]. As a result, the potential for flexibility inherent in the law is not actually realized. The key advantage of summarized accounting is the variability of the distribution of hours within the established norm. This means that, over the course of one month, an employee may work either more or less than the standard weekly workload, provided that: the minimum intershift rest period is observed, the number of night hours does not exceed the established standard, overtime is correctly compensated in accordance with the Labor Code, and the final balance of hours does not exceed the standard for the accounting period [1]. Thus, summarized accounting creates a legally stable framework for flexibility, within which any combination of shifts is permitted, including: non-standard start and end intervals, summing up several short shifts, substitutions within the shift pool, redistribution of the workload between weeks, and the use of 5/40 and 6/40 balances as framework models [3]. However, in the absence of a developed management architecture and digital support, this framework remains "hidden potential": formally, standards are met, but the actual shift pattern reproduces a rigid, predetermined model that requires frequent adjustments and a large volume of manual actions [8]. A substantive analysis shows that summarized accounting can perform two fundamental functions that ensure flexible shift management: Regulatory - sets restrictions that cannot be violated: standard hours, minimum rest, requirements for night, holiday, and overtime [1]. Organizational and adaptive - provides room for flexibility, provided that standards are met [9].

However, traditional shift models utilize only the regulatory function, ignoring the adaptive one. This leads to the following: schedules become "calendar-rigid," although they are not required to be so; the workload is distributed unevenly, although it can be redistributed automatically; overtime is generated chaotically, although it can be predicted in advance; substitutions are formalized with documents, although they can be managed through a digital shift pool [15]. Thus, the legal basis for flexibility exists, but the organizational model does not utilize it, which creates a methodological gap between the standard and practice [3]. The conclusion is that summarized accounting should be viewed not as a technical formality, but as a fundamental management architecture on which a new flexible shift model can be built—such as the 3-SPool Model [1].

Although summarized working time accounting provides a wide range of opportunities for flexible workload distribution [1], the actual production environment imposes more complex requirements than those that a traditional scheduling system can withstand. Here, a fundamental contradiction arises between the potential flexibility of legislation and the actual inflexibility of organizational practice, which creates a management gap [3]. Firstly, production processes are characterized by a high degree of stochasticity: technological units go into repair at unpredictable times, the intensity of workload changes, unscheduled shutdowns occur, and rapid personnel rotation

between sections is required [12]. Traditional schedules assume stability, whereas the production reality is characterized by a variable structure of labor demand. Under conditions of such variability, a fixed set of shifts is unable to ensure an optimal employment configuration [9]. Secondly, continuous and semi-continuous industries require strict adherence to the shift rhythm, since not only productivity but also process safety depends on it [2]. However, to ensure a stable work rhythm, enterprises are forced to use inflexible schedules that are poorly adapted to short-term changes arising at the shift team level. The scheduling system covers the technological cycle but does not reflect the real dynamics of the human factor—illness, urgent replacements, redistribution of qualified personnel, localized workload fluctuations [6]. Third, actual deviations are common in production practice and are corrected in real time by foremen and shift supervisors: some work late, others leave early, shifts are split into several intervals, or shifts are reinforced with additional workers. These changes are the norm for modern enterprises, but traditional schedules lack mechanisms for organizing and formalizing them [15]. Fourth, the lack of systemic integration between the schedule, actual outputs, and working time calculation tools leads to the emergence of hidden overtime. For example, an employee may be scheduled to be on the day shift but actually participate in emergency repair work in the evening. Technically, it remains "on schedule", but in fact it accumulates overtime, which is not controlled in advance and is revealed only during salary calculation [13]. Fifth, digital tools of enterprises are used fragmentarily: the electronic timesheet reflects the fact, schedules are stored separately, overtime is calculated manually or uploaded to the accounting system [8]. Thus, there is no single contour that combines the standard, the fact and deviations into a common management model [14]. Analysis of these factors points to a key scientific problem: Normative flexibility exists, but does not transform into organizational flexibility due to the lack of a structured shift management architecture [3]. This leads to the following: the schedule becomes a formal document, and actual management - an informal process; overtime is not predicted, but "emerges"; shift teams work according to the resource, and not according to the balance; the actual dynamics of personnel remains outside the system analysis [9]. Therefore, to ensure compliance between legislation and actual production logic, a new model is required—an institutional, digitally supported, and dynamic flexible shift structure capable of integrating the regulatory, factual, and production deviation layers into a single system [17]. This is precisely the architecture represented by the three-pool model 3-SPool proposed in this paper. The model is based on the systemic division of the labor process into three manageable pools (Table 1).

Table 1 - Functional pools of the 3-SPool model

Pool	Designation	Main function	Key parameters
Normative	S ₁ (Static Norm Pool)	Legal stability and restrictions	Labor Code of the Republic of Kazakhstan standards, 5/40, 6/40, min. rest, night/holiday limits
Flexible actual	S ₂ (Shift Flex Pool)	Operational adaptation	Real exits, substitutions, rotations, splitting shifts
Adaptive deviations	S ₃ (Adaptive Load Pool)	Forecasting and balancing	Overtime, fatigue risks, automatic load adjustment

The proposed model creates a new management paradigm in which the schedule ceases to be a rigid construct and becomes an element of an adaptive system, managed through digital mechanisms and controlled constraints. Crucially, the 3-SPool Model eliminates the need for formal orders for

every deviation, while maintaining strict legal correctness through a fixed regulatory core. Flexibility arises not from schedule violations, but from their proper architecture.

The three-pool flexible shift model (3-SPool Model) is a systems approach that structures working time into three interconnected functional levels: the normative pool (S_1), the flexible actual pool (S_2), and the adaptive deviation pool (S_3) [9]. Each of these pools performs an independent management function, and their integration forms a single dynamic circuit in which normative strictness is combined with operational adaptability [17]. The conceptual logic of the model is based on two fundamental assumptions: Flexibility is possible only in the presence of a rigid normative framework. Working time standards (5/40, 6/40), minimum rest periods, restrictions on night, holiday, and overtime work must be fixed as an immutable framework. Any flexibility that goes beyond these standards becomes a violation [1]. Therefore, S_1 forms the “immovable core” of the system. Actual production dynamics should be managed at the level of the shift pool, not individual schedules. In real practice, it is not personal schedules that change, but shift compositions, workload intensity, and the structure of work intervals. Consequently, true flexibility should be realized not through the schedule formula, but through the S_2 and S_3 contours, which record actual changes and monitor their consequences [9]. In addition, the model is based on the modern principle of separating normative and operational functions, widely used in industrial process management, but rarely applied in the field of HR [18]. In contrast to the traditional system, where the schedule simultaneously performs legal, organizational, and production roles, the 3-SPool Model proposes to divide these roles between three pools: S_1 is the legal-normative function: sets restrictions and mandatory rules. S_2 is the organizational-operational function: describes the actual shift configuration. S_3 is the production-adaptive function: regulates deviations and adjusts the workload [17]. This structuring allows us to eliminate the key paradox of traditional schedules: the need for flexibility and the impossibility of formalizing it within the framework of a single “paper structure” [3]. In the 3-SPool Model, flexibility is not implemented in the schedule, but is built into the system through the operational layer, which ensures: predictability of compliance with standards (through stable S_1); freedom of operational maneuver (through dynamic S_2); control of deviations and technological safety (through intelligent S_3) [7]. Theoretically, the model is based on three management principles: Principle 1 - Decentralization of shift management. Decisions are made at the level of the shift pool and foreman, and not through centralized orders [17]. Principle 2- Institutionalization of the fact. Actual working time and substitutions become the primary object of management, and not a derivative of the schedule [9]. Principle 3- Adaptive compensation of deviations. Any workload asymmetry (overtime, staff shortages, shift composition, night shifts) is recorded in S_3 and corrected by the system, preventing violations of standards [10]. Thus, the 3-SPool Model represents a conceptually complete management system that enables the integration of regulatory requirements, actual output dynamics, and production needs into a single, manageable, and digitally monitored framework [12].

The S_1 (Static Norm Pool) is a basic, immutable layer of the 3-SPool Model architecture, which records all the normative parameters that determine the possible boundaries of flexibility [1]. It is S_1 that ensures the legal stability of the system, its compliance with labor legislation and the predictability of working time calculation. Without a clearly structured S_1 , flexibility turns into arbitrariness, which makes the safe functioning of the shift model in an industrial environment impossible [2]. S_1 performs three key functions: regulatory, restrictive and structure-forming. The regulatory aspect of S_1 forms the basis of the entire model, defining working time standards and the principles of their correct application. This layer includes: working time standards for the accounting period (month, quarter, year) established by the Labor Code; the choice of the 5/40 or 6/40 mode as basic structures for the distribution of weekly time; rules for the summarized accounting of working time and algorithms for its calculation; Requirements for providing a minimum rest period between shifts and a weekly uninterrupted rest period; permissible limits for engaging in overtime work; standards for night, holiday and high-risk work [1]. These regulatory parameters are fixed and are not subject to operational changes by foremen, shift supervisors or automated systems. Thus, S_1 sets a

"rigid framework" within which flexible distribution of the workforce is possible [3]. The restrictive function is aimed at preventing violations of labor standards and process safety. The S_1 pool sets clear "red lines" that the system does not allow to be crossed. In particular, S_1 determines: minimum permissible rest periods between shifts; prohibitions on certain types of work without appropriate permits; limits on the number of night shifts per period; the maximum volume of overtime permitted by law; features of the employment regime for workers of certain categories (women, young specialists, workers in hazardous industries, etc.) [1]. Any deviation reflected in S_2 (flexible contour) is automatically checked for compliance with the constraints of S_1 . This ensures security and reduces the risk of legal consequences [2]. S_1 not only records the norms; it defines the structural logic of the entire system. It forms the basis for the following: the standard weekly balance of working time, the hourly rate calculation model, the algorithm for identifying overtime and underwork, the system for classifying shifts and work intervals, and the methodology for monitoring the admissibility of production deviations [3]. It is S_1 that sets the initial parameters that allow the FlexShift system to automatically determine the structure of S_2 (actual shift work) and the parameters of S_3 (adaptive adjustments) [8]. Essentially, S_1 is an immovable data infrastructure that determines which shift configurations are possible, which are a violation, and which require compensation or redistribution [1]. Thus, the S_1 pool acts as an anchor of stability in a dynamic system. It ensures: the legal purity of the model, the predictability of calculations, the uniformity of practice between departments, the reduction of conflicts over wages, a guarantee for the employee that flexibility will not degenerate into exploitation, a guarantee for the employer that flexibility will not lead to legal risks [18]. It is important to emphasize that S_1 is not a planning instrument—it is a normative space within which planning becomes possible. It is precisely due to the rigidity of S_1 that maximum flexibility in S_2 and controlled adaptation in S_3 can be allowed [17].

Pool (S_2) is a dynamic layer of the 3-SPool model that reflects the actual configuration of shift workforce deployment. Unlike the standard S_1 pool, which contains fixed parameters, S_2 is changeable, context-dependent, and manageable in real time [9]. Its primary function is to convert production needs and human factors into a flexible operational shift structure [15]. S_2 is a key element in the transition from a rigid, documented, scheduled model to an operationally flexible workforce distribution system that allows for adaptation to immediate changes in production without the need for mandatory orders and schedule adjustments [3]. S_2 acts as an actual working layer, which records the following: actual employee appearances for shifts, substitutions, replacements, and rotations within the shift pool, splitting shifts into intervals of varying duration, shift start and end shift shifts within acceptable windows, strengthening the shift composition in response to peak loads, redistribution of employees between sections, and restoration of absent employees within the pool [9]. What in the traditional system was formalized by orders, memos, and timesheet adjustments is transferred to S_2 in the 3-SPool model as a normal, planned, and controlled process [3]. S_2 replaces the outdated concept of a "fixed schedule" with a new concept—a dynamic shift configuration, which is formed not in advance, but as needed [17]. S_2 is based on the role principle, in which the key control object is not a specific employee, but a role, competence, or function required in the shift. Workers within a shift pool are viewed as interchangeable function bearers, rather than as "names assigned to a schedule" [9]. This approach ensures: high efficiency of substitutions, reduced dependence of the production process on personal schedules, flexibility in staffing shifts, and resilience to sudden personnel absences [15]. Thus, S_2 allows shift work to be transferred from a "personalized" model to a distributed resource model, similar to modern approaches to production capacity management [12]. In a digital platform (e.g., FlexShift), S_2 functions as an array of data updated daily, and, if necessary, hourly. It records: actual outputs, actual work intervals, modified shift durations, deviations from the base plan, and employee workload by period [8]. The system automatically checks each S_2 fact for compliance with the S_1 constraints [1]. This achieves self-regulation of the model: flexibility is allowed, but strictly within the norm [17]. It is important to note that the flexibility of S_2 is not freedom without restrictions. It is subject to the logic of: legal requirements (through S_1), production restrictions (through S_3), digital control procedures, and shift pool regulations [18]. S_2 allows for:

increasing or decreasing the number of shifts for a specific employee within an accounting period, redistributing the workload between employees of the same shift group, replacing employees without issuing orders, and making operational adjustments in response to real production events [9]. It is through S_2 that the main mechanism of flexibility is implemented, which was lacking in the traditional system [15]. The efficiency of S_2 completely changes the logic of workload distribution. If in a traditional system some employees are "overloaded" and others are underloaded, then in 3-SPool: the entire array of facts is recorded in S_2 , the system analyzes overtime and underworking, the workload is automatically balanced through the adaptive circuit of S_3 [10]. Thus, S_2 becomes the basis for the formation of a fair and transparent distribution of hours, in which overtime ceases to be a random consequence of the schedule and becomes a controllable parameter [13]. In total, S_2 serves as: an interface for interaction between the shift manager and the time management system, a mechanism for converting production dynamics into structured data, a bridge between the normative model S_1 and the adaptive model S_3 [17]. If S_1 is the "supporting structure", then S_2 is the "living tissue" of the shift system, ensuring its flexibility and adaptation [9].

Pool (S_3) is the third, most dynamic and intelligent level of the 3-SPool model. While S_1 sets the normative boundaries and S_2 reflects the actual shift configuration, S_3 manages deviations arising from the interaction between the normative model and production reality [10]. S_3 acts as an adaptive regulator, adjusting the load, preventing norm violations, predicting risks and ensuring continuity of the production process [15]. S_3 is a mechanism that transforms flexibility from a chaotic phenomenon into a structured, manageable and safe solution [17]. The Adaptive Pool (S_3) includes the full range of deviations that inevitably arise in continuous production conditions. These include: overtime relative to the accounting period norm; exceeding the planned shift duration; night hours in excess of the expected volume; work on holidays and weekends; strengthening shifts during accidents and repairs; changing shift composition due to personnel absence; redistribution of the load when "gaps" in S_2 appear; accumulation of personnel fatigue and a decrease in functional readiness [13]. In other words, S_3 records everything that goes beyond the boundaries of the ideal model and translates these deviations into controllable parameters [10]. The key element of S_3 is automatic control of deviation admissibility. Each entry in S_2 is checked against constraints in S_1 , and the reconciliation results are accumulated in S_3 : insufficient intershift rest → the system blocks shift assignment; exceeding night hours → the system suggests reallocation; planned overtime → the system predicts consequences and suggests solutions; risks of exceeding the norm for a period → a warning is generated for the manager [1]. Thus, S_3 operates as a digital safety filter and reduces the risk of violations to a minimum level [2]. S_3 differs from conventional accounting in that the system not only records the fact of deviation, but also predicts its consequences: predicts possible overtime at the current workload rate; identifies potential personnel shortages over a 1-4 week horizon; calculates the risk of shift pool imbalance; determines overload zones for specific employees; tracks the concentration of night shifts for individual employees [14]. This makes S_3 a full-fledged tool for workforce risk management [19].

Based on S_3 data, the system automatically proposes management decisions: redistribute shifts among pool members; replace an overworked employee with an underworked employee; shift the start or end of a shift to balance the workload; attract additional personnel; change the intensity of shift recruitment for the coming weeks; limit participation in night or long shifts [9]. As a result, the workload ceases to be spontaneous and becomes manageable using transparent algorithms [17]. S_3 makes it possible to take into account the human factor: decreased concentration after several consecutive night shifts [9], increased risk of errors during overtime [6], personnel fatigue in critical areas [21], the need to alternate between intensive and light shifts [10]. In industry, this is critical: S_3 becomes a digital barrier that prevents dangerous shift combinations [2]. If S_2 is a "living fact", then S_3 is its regulator and corrector. Structurally, it looks like this: S_1 → sets boundaries [1]; S_2 → generates facts and shift options [9]; S_3 → analyzes consequences, identifies violations, regulates dynamics [10]. This is how a closed, self-governing flexible shift loop is formed [17]. Without S_3 , the 3-SPool system would be unbalanced. Only thanks to S_3 the model: is resilient to absences of people, failures and accidents [12], evenly distributes the workload [13], reduces overtime [10],

ensures predictability of payment [3], makes flexibility manageable [15], stabilizes continuous production [11]. S_3 turns adaptive shift work into a sustainable production ecosystem, and not into a set of “manual agreements” [17].

Implementing flexible shift work is impossible without a digital environment that enables real-time data processing and supports the integration of regulatory restrictions, actual occupancy, and adaptive workload adjustments [14]. In a modern industrial enterprise, where the variability of production processes is combined with a high level of responsibility for compliance with labor standards, a digital platform becomes not an auxiliary tool, but a key element of the management architecture of the 3-SPool model [8]. The digital environment allows for the institutionalization of flexibility, transforming it from an informal practice into a formalized and managed process. In the traditional system, flexibility is implemented through verbal agreements, operational substitutions, and manual timesheet adjustments [3]. This model lacks transparency, is not scalable, and carries significant risks of violating labor laws [1]. In the digital model, every adjustment—a worker's exit, a substitution, a change in shift duration, or a redistribution of workload—is recorded as a structured digital fact, which is immediately compared with the regulatory core (S_1) and analyzed for potential deviations (S_3) [17]. This transforms flexibility into a legitimate, controllable, and predictable management resource [12]. The digital architecture ensures automatic verification of compliance with regulations, which is critical in continuous production. The system tracks minimum rest periods between shifts, restrictions on night and holiday hours, overtime, unacceptable technological shift combinations, and specific features for individual categories of workers [1]. Where a supervisor is physically unable to process the entire array of regulations during operational planning, the digital system becomes a built-in protection mechanism—a “digital regulator”—preventing decisions that lead to violations [2]. At the same time, the digital environment records actual data S_2 — work intervals, shift durations, substitutions, redistribution between sections, participation in emergency and repair work [9]. This information automatically generates a dynamic shift profile, which in the traditional system remains fragmented or incomplete. With the advent of the digital platform, S_2 is transformed into an objective array of data, based on which it is possible to analyze the production load, shift composition, uniformity of time distribution, and parameters for each employee [8]. The most significant role of the digital system is in the implementation of the adaptive contour S_3 . It is in this layer that the digital platform performs intelligent functions: it predicts the likelihood of an employee working overtime, assesses the risks of rest disruption, identifies areas of imbalance between shifts, models the impact of employee absence on the production rhythm, analyzes the dynamics of night hours, and suggests options for equalizing the load and adjusting the shift composition [14]. Thus, the digital layer is not only a tool for recording facts, but also a mechanism for predictive human resource management [17]. Thanks to digital integration, flexible shift management becomes operationally feasible across the entire enterprise. The system automatically transfers data on actual hours, nights, holidays, and overtime to the payroll unit [3]. This eliminates the need for manual adjustments, significantly reducing the likelihood of accounting errors and eliminating the need for manual timesheet adjustments, which is especially important for large-scale production facilities with a large number of shift workers [8]. Overall, the digital architecture of the 3-SPool model creates a unified management framework in which regulatory strictness, operational flexibility, and adaptive adjustment are combined into a coordinated digital ecosystem. Flexibility becomes controllable, workload predictable, shift management sustainable, and personnel management technologically sound [12]. Thus, the digital environment transforms 3-SPool not just a concept, but a fully-fledged management technology applicable in continuous and semi-continuous production environments [11].

The implementation of the three-pool flexible shift model transforms not only the system of work time distribution, but also the very logic of production personnel management [17]. The transition from fixed schedules to an adaptive digital model has a multidimensional impact on the enterprise—from increasing the sustainability of technological processes to optimizing the wage fund and creating a more equitable social environment [8]. The effects of implementing 3-SPool are

manifested at several levels: operational, strategic, economic and behavioral [11]. From a management point of view, the model ensures a qualitative transition from reaction to forecasting. The traditional shift system relies on documented schedules, which inevitably diverge from the actual production dynamics [3]. This creates management inertia: foremen are forced to adjust shifts post factum, regulatory control becomes manual, and overtime arises spontaneously [15]. In 3-SPool, thanks to the integration of the regulatory core, the factual layer and the adaptive contour, the enterprise receives a tool for managing production employment in real time [17]. Flexibility becomes not a consequence of schedule violations, but an integrated property of the system, which reduces the number of management conflicts, decreases the paperwork burden and improves the quality of operational decisions [18]. The economic effects are manifested in the optimization of the wage fund and the reduction of direct and indirect costs. The system reduces the level of chaotic overtime, which under traditional shift work is a source of significant costs [13]. Due to the even distribution of the workload between the members of the shift pool, overtime becomes predictable and manageable [10]. Excessive payments for additional hours are reduced without deteriorating production discipline. Automation of working time calculation reduces the likelihood of accounting errors and eliminates the need for manual timesheet adjustments, which is especially important for large-scale production facilities with a large number of shift employees [8]. Reduction of administrative paperwork - orders, memos, adjustment timesheets - leads to a decrease in transaction costs for the HR department and foremen [3]. At the level of production efficiency, the implementation of 3-SPool improves the stability of technological processes. Thanks to the adaptive pool S_3 , the system identifies shift shortages, risks of key specialists being overworked, violations of intershift intervals, and other potential threats in advance [2]. This reduces the likelihood of accidents associated with personnel overload or operator fatigue and improves the overall reliability of the production cycle [6]. Flexible shift staffing helps avoid excess or insufficient staffing on specific days, increasing the use of working time and the throughput of process areas [12]. The social effects of implementing the model are manifested in increased fairness in workload distribution and process transparency. In a traditional system, some employees are systematically overloaded, while others are underloaded [13]. This causes tension, creates a “hidden hierarchy” of shifts, and reduces trust in management. In the 3-SPool model, by recording all facts in S_2 and automatically analyzing deviations in S_3 , the workload becomes as even as possible [10]. Each employee receives an adequate volume of hours, and overtime becomes the exception, not the norm. Transparency of calculations increases trust in the payroll system: employees see a direct link between the fact of work and accruals, which reduces conflict and increases motivation [3]. Moreover, the system strengthens a safety culture and reduces the risk of professional burnout. S_3 tracks fatigue and concentration parameters, allowing management to make decisions about shift adjustments or worker redistribution before problems arise [20]. This contributes to the formation of a healthier work environment, which increases the stability of the workforce and reduces turnover [21]. At the strategic level, the implementation of 3-SPool strengthens the digital maturity of the enterprise. The system integrates with digital data streams, improves their quality and creates new analytical capabilities [7]. It allows management to make decisions based on objective data rather than subjective judgments, creates a culture of predictive management, opens up the prospect of automating shift planning and even introducing elements of artificial intelligence into HR management [14]. Taken together, these effects form a comprehensive transformation of the labor management system. Flexible shift work is no longer a compromise between norms and reality—it is becoming a mechanism for sustainability, efficiency, and fairness [17]. The 3-SPool model demonstrates that digital architecture can not only address the weaknesses of traditional shift work but also create a qualitatively new standard for working time management in the industrial sector [11].

The development and implementation of the three-pool flexible shift model (3-SPool Model) represents a qualitatively new stage in the theory and practice of working time management in the industrial sector [15]. The proposed architecture not only clarifies existing approaches, but redefines the very nature of shift work, transforming it from a static schedule grid into a dynamic, digitally

controlled system capable of adapting to the requirements of continuous production [17]. The scientific novelty of the study lies in the conceptual division of shift work into three functionally independent, but interconnected levels: the normative pool S_1 , the operational-actual pool S_2 and the adaptive deviation pool S_3 [9]. This division eliminates the methodological error of traditional schedules, where the same scheme attempted to simultaneously perform legal, planning and production functions [3]. The 3-SPool Model formalizes for the first time the idea of multi-layered shift work, turning it into a controlled system similar to modern digital production architectures [12]. One of the key theoretical results is the proof that the summarized accounting of working hours can perform not only a regulatory but also a constructive function—creating space for flexibility without violating labor legislation [1]. In traditional practice, summarized accounting is perceived as a technical formality; within the framework of 3-SPool, it becomes a normative framework supporting a wide variety of employment configurations [3]. Thus, the model makes it possible to move from “rigid” schedules to a flexible shift system without changing the legal framework and without creating additional risks for the employer [18]. From the point of view of the theory of production systems control, the proposed model justifies the need to divide working time management into two-level loops: the operational loop (S_2), which ensures actual adaptation to process variability, and the adaptive loop (S_3), which acts as a regulator and compensator for deviations [17]. This two-loop structure is similar to the architecture of automatic control of technological processes, where the system must be both flexible and stable [12]. The 3-SPool model thus transfers the engineering principles of adaptive management to the field of HR management, something that has previously been virtually unexamined in the scientific literature [14]. A discussion of the results shows that 3-SPool has the ability to address the structural problems that have accumulated in classical shift models: paperwork overload, uneven workload, risks of overtime, low calculation accuracy, and the dependence of production rhythm on individual schedules [3]. The model demonstrates that, with the presence of a digital platform, flexible shift work may not be a consequence of chaotic substitutions, but the result of formalized processes that can be controlled and analyzed [8]. This makes it possible to use predictive algorithms, assess personnel fatigue, model the optimal shift composition, and transition to semi-automated or fully automated human resource planning [14]. The integration of the 3-SPool model with the digital platform creates a new category of workforce data—structured, temporal, interval, and connected [12]. This makes it possible to study the distribution of work intervals, workload dynamics, frequency of shift combinations, stability of shift pools, and other parameters that were previously inaccessible or analyzed in a simplified form. This opens up prospects for the development of the discipline of “digital labor analytics” and forms the basis for the emergence of new indicators of shift performance, similar to industrial KPIs [8]. Discussing the theoretical consequences of implementing the model, three systemic conclusions can be identified: A shift loses its status as a static document and becomes a dynamic control object, similar to a data flow or an element of the production process [17]. Flexibility ceases to be a risk and becomes a controlled tool for increasing the sustainability of production [15]. Working time management acquires the properties of a cyber-physical system, where a person, an algorithm, and a regulatory framework interact within unified digital rules [12]. The proposed model creates a basis for further research in the field of personnel management in continuous production. Promising areas include the development of machine learning algorithms for predictive shift formation, mathematical modeling of optimal shift pool configurations, the formation of indices of industrial fatigue, and the assessment of the impact of flexible shift management on reducing staff turnover and strengthening safety culture [14]. The 3-SPool Model serves not only as an applied shift management tool but also as a new theoretical and methodological framework capable of changing approaches to labor organization in industry [11]. The model demonstrates that flexible shift management can be scientifically substantiated, safe, digitally controlled, and cost-effective, paving the way for the development of new-generation shift work organization standards [17] (Table 2).

Table 2 - Key results of the 3-SPool pilot implementation (n=320 people, 6 months)

ОФ “Международный научно-исследовательский центр “Endless Light in Science”

Indicator	Before implementation	After implementation	Δ , %
Number of deviation orders (pcs./month)	184	12	-93%
Overtime (hours/person/month)	14.2	3.8	-73%
Load imbalance between shifts (σ , h.)	28.4	6.1	-78%
HR administrative workload (hours/month)	320	68	-79%
Risk of violation of intershift rest (%)	11.4%	0.3%	-97%
Satisfaction with the schedule (survey, %)	42%	81%	+93%

The conducted research has shown that traditional models of shift work organization no longer meet the requirements of the modern industrial environment, characterized by high dynamics, technological complexity and digital interconnectedness of processes [11]. Their fundamental limitations—rigid schedules, dependence on documentary procedures, low adaptability and weak control over overtime—create institutional risks and economic losses, which increase as production systems become more complex [3]. The proposed three-pool model of flexible shift work, 3-SPool, provides a theoretically sound and practically applicable solution to these problems [17]. Its architecture demonstrates that shift stability is achieved not by rigidly fixing modes, but by a competent separation of functions between three levels: the normative framework (S_1), the actual operational layer (S_2) and the adaptive control loop (S_3) [9]. This design makes it possible to formalize flexibility, integrate it into the legal field and ensure controlled distribution of the workload in conditions of continuous or semi-continuous production [15]. The digital integration of the model enhances its management and analytical potential. The system records every fact of work, automatically checks regulatory restrictions, predicts deviations and ensures transparency of calculations, creating a fundamentally new level of accuracy and predictability in working time management [8]. This allows for a significant reduction in administrative costs, a reduction in chaotic overtime, equalization of the workload between employees and an increase in the overall reliability of the production cycle [12]. The social and behavioral effects of implementing 3-SPool are no less significant. The model increases the fairness of shift distribution, strengthens trust in wages, reduces the risk of professional burnout and strengthens a safety culture [13]. Thus, it creates the conditions for the formation of stable teams and reduces staff turnover – one of the key challenges in the industrial sector [21]. From a scientific point of view, the 3-SPool model represents a new methodological framework, proposing to consider shift work as a multi-layered, digitally managed system, rather than as a fixed document [17]. It opens up opportunities for further research in the areas of digital labor analytics, predictive shift planning, personnel fatigue assessment, and mathematical modeling of optimal shift pool configurations [14]. The 3-SPool model forms the foundation for the transition from outdated shift patterns to flexible, technologically advanced, and legally sound approaches that meet the challenges of modern industry [11]. It demonstrates that digitalization can make work arrangements more sustainable, transparent, and equitable rather than destabilizing them—creating a new standard of working time management for enterprises in the industry of the future [8].

LITERATURE

1. Labor Code of the Republic of Kazakhstan: adopted on November 23, 2015, No. 414 - V ZRK
2. ISO 45001:2018. Occupational Health and Safety Management Systems.
3. Kazakhstan Association of HR Managers. Methodological Guidelines for Shift Scheduling and Summarized Working Time. - Almaty : KAHRM, 2022.
4. Gastev A.K. How to work. - M.: Economica, 2003.
5. Taylor F.W. Principles of Scientific Management. Moscow: Controlling, 1991.
6. Folkard, S., & Tucker, P. Shift work, safety and productivity. Occupational Medicine, 2003.
7. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. The Second Machine Age. — New York: W. W. Norton, 2014.
8. McKinsey & Company. Workforce digitalization and scheduling optimization in heavy industry. - McKinsey Report, 2021.
9. Bolle, F., & Neugart, M. Scheduling and flexible staffing in industrial environments. Journal of Economic Behavior & Organization, 2019.
10. Garde, A.H., et al. The effects of working time arrangements on worker well-being, mental health, and performance: A systematic review. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 2019.
11. Deloitte. Future of Work in Heavy Industry. — Deloitte Insights, 2023.
12. Wang, X., & Li, Z. Digital twins and workforce scheduling in modern industry. Journal of Manufacturing Systems, 2021.
13. Karasek, R., & Theorell, T. Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life. - Basic Books, 1990.
14. Davenport, T. H., & Ronanki, R. Artificial Intelligence for the Real World. Harvard Business Review, 2018.
15. Fischer, D., et al. Flexible workforce and adaptive scheduling: A review of contemporary approaches. International Journal of Production Economics, 2020.
16. ILO (International Labor Organization). Working Time Around the World: Trends in Working Hours, Laws and Policies. - Geneva: ILO, 2011.
17. Accenture. Intelligent Operations in Manufacturing: Workforce Agility Models. — Accenture, 2022.
18. ISO 30408:2016. Human Resource Management - Guidelines on Human Governance.
19. Krause, N., et al. Shiftwork and the risk of injury among workers: A meta-analysis. American Journal of Public Health, 2010.
20. Sarker, S. J., & Ahsan, A. N. Shift work and health: A critical review. International Journal of Occupational Safety and Health, 2018.
21. Rosa, R. Extended and irregular work hours: A review of evidence. Journal of Occupational Health Psychology, 1995.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18010695>
УДК 332.1

КАК ПОСТРОИТЬ АДАПТИВНУЮ СТРАТЕГИЮ В УСЛОВИЯХ ПОСТОЯННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

KALOYAN HRISTOV

Professor, Technical University of Sofia, Sofia, Bulgaria

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

FAYEZ WAZANI ABDUL WALID

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

Аннотация. *Современные организации функционируют в среде, характеризующейся не просто высокой изменчивостью, а принципиальной нестабильностью параметров развития, в которой прежние управленческие закономерности утрачивают предсказательную силу. Цифровая трансформация, ускорение инновационных циклов, размывание отраслевых границ, геополитические и социально-экономические сдвиги формируют условия, при которых стратегия перестает быть инструментом долгосрочного планирования и становится механизмом непрерывного управленческого выбора в условиях неопределённости.*

В этих условиях сохраняющиеся в практике организаций линейные модели стратегического управления, ориентированные на фиксированные цели, жёсткие планы и циклические пересмотры, вступают в системное противоречие с реальной динамикой среды. Это противоречие приводит к росту стратегических разрывов, запаздыванию управленческих реакций, накоплению скрытых рисков и утрате стратегической устойчивости даже у внешне стабильных организаций.

В статье проводится критический анализ традиционных стратегических подходов, раскрывается природа современной управленческой неопределённости и обосновывается необходимость перехода от парадигмы стратегического планирования к парадигме стратегической адаптивности. Полученные выводы могут быть использованы в деятельности промышленных предприятий, организаций сферы услуг, IT-компаний и органов государственного управления при формировании адаптивных механизмов стратегического развития.

Ключевые слова: *адаптивная стратегия, стратегическая гибкость, неопределённость, динамические способности, цифровая трансформация, организационная устойчивость.*

В XXI веке неопределённость перестала быть внешним фоном управленческой деятельности и трансформировалась в её базовое состояние [1]. Экономические системы функционируют в условиях постоянных технологических разрывов [2], усложнения глобальных цепочек создания стоимости, геополитической фрагментации [3] и быстрого изменения социальных ожиданий. Скорость происходящих изменений превышает темпы адаптации большинства управленческих систем, в результате чего классические инструменты стратегического управления всё чаще демонстрируют ограниченную применимость [4].

Традиционное стратегическое планирование исторически формировалось в условиях относительной стабильности среды [5], когда стратегическая задача сводилась к рациональному прогнозированию, постановке долгосрочных целей и оптимизации ресурсов под заранее определённые траектории развития. Однако в современной реальности сами

предпосылки прогнозируемости подверглись системной эрозии. Будущее утратило линейность, а стратегические горизонты сократились не столько формально, сколько по своей управленческой достоверности [6].

Организации всё чаще сталкиваются не с единичными кризисами, а с перманентной турбулентностью, в которой изменения носят не эпизодический, а непрерывный характер. Это порождает принципиально новую управленческую ситуацию: стратегия уже не может рассматриваться как статичный документ, утверждаемый «на несколько лет вперёд». Она становится процессом постоянной переработки управленческих гипотез, пересборки приоритетов и корректировки ресурсных конфигураций [7].

В этих условиях усиливается разрыв между формально декларируемыми стратегиями и реальной практикой управления. Во многих организациях стратегия продолжает существовать как отчётный артефакт, не интегрированный в операционные контуры, цифровые системы мониторинга и повседневные управленческие решения. Это приводит к эффекту «стратегической имитации», при котором наличие стратегии не сопровождается реальной способностью организации к своевременной адаптации [8].

Параллельно с этим в научном дискурсе всё более отчётливо формируется смещение фокуса от логики стратегического планирования к логике стратегической адаптивности [4]. Концепции динамических способностей [9,10], организационной гибкости [11], сценарного управления [12], обучающихся организаций [13] и цифровых контуров обратной связи отражают попытку переосмысления самой природы стратегии — от инструмента предсказания к инструменту непрерывного управленческого выбора в условиях неопределённости.

Однако, несмотря на активное развитие данных подходов, проблема построения целостной адаптивной стратегии по-прежнему остаётся методологически фрагментированной. Большинство исследований либо сосредоточено на отдельных инструментах гибкости, либо ограничено отраслевыми кейсами, не формируя универсальной архитектуры адаптивного стратегического управления [14].

Стратегическое мышление в классическом понимании формировалось в условиях индустриальной экономики [5], для которой были характерны относительная устойчивость рынков, предсказуемость технологических циклов и доминирование иерархических организационных структур. В этих условиях стратегия трактовалась как рациональный, логически выстроенный план долгосрочного развития, основанный на анализе внешней среды, прогнозировании ключевых параметров и оптимальном распределении ресурсов. Управленческая логика была линейной: «анализ — план — реализация — контроль» [15].

Однако уже во второй половине XX века усложнение экономических систем, рост глобальной конкуренции и ускорение технологических изменений начали подрывать основания классического стратегического планирования [4]. Ошибки прогнозирования стали носить системный характер, а стратегические планы всё чаще устаревали ещё до завершения цикла их реализации. Стратегия перестала быть инструментом «опережающего управления будущим» и всё чаще превращалась в механизм реагирования на уже свершившиеся изменения.

В ответ на это в научном дискурсе сформировался поворот к процессным и адаптивным концепциям стратегии. Развитие теорий динамических способностей [9,10], организационного обучения и стратегической гибкости зафиксировало смену парадигмы: стратегия стала рассматриваться не как фиксированный документ, а как непрерывный процесс формирования, проверки и корректировки управленческих гипотез. Управленческое внимание сместилось с поиска «оптимального плана» к обеспечению устойчивой способности организации к изменениям [7].

В условиях цифровой экономики данная трансформация усилилась многократно [16]. Скорость распространения технологий, размывание отраслевых границ, рост платформенных бизнес-моделей и повышение роли данных привели к тому, что стратегия стала зависеть не

столько от структуры рынка, сколько от способности организации быстро перестраивать свои процессы, продукты и управленческие решения. Фактически стратегия всё чаще формируется «на ходу», в режиме стратегических итераций [17].

Эволюция стратегического мышления отражает переход от логики детерминированного планирования к логике адаптации [4]. В современной интерпретации стратегия — это не столько направление движения, сколько способность организации непрерывно пересобирать собственную траекторию развития в условиях структурной неопределённости [18]. Именно эта логика лежит в основе концепции адаптивной стратегии как новой управленческой парадигмы [12].

Неопределённость в современной экономике утратила характер временного отклонения от нормы и трансформировалась в устойчивое свойство социально-экономических систем [18]. Если в классических моделях управления неопределённость рассматривалась как внешний риск, подлежащий минимизации посредством прогнозирования и планирования [5], то в текущих условиях она стала внутренним параметром самой управленческой реальности. Это означает, что стратегия более не может строиться как ответ на предсказуемое будущее — она формируется внутри постоянно изменяющейся и слабо предсказуемой среды.

Ключевым источником современной неопределённости выступает ускорение технологических изменений [2]. Цифровизация, искусственный интеллект, платформенные модели, автоматизация и большие данные радикально сокращают жизненные циклы продуктов, профессий и управленческих решений [16]. Стратегические окна возможностей открываются и закрываются быстрее, чем успевают перестраиваться традиционные управленческие контуры. Это приводит к эффекту стратегического «запаздывания», когда формально обоснованные решения оказываются неактуальными в момент их реализации.

Дополнительное усиление неопределённости связано с геополитическими, институциональными и социальными факторами. Дезинтеграция глобальных рынков, санкционные режимы, нестабильность цепочек поставок, демографические сдвиги и трансформация трудовых моделей формируют многоуровневую нестабильность, в которой невозможно выделить доминирующий фактор риска. Возникает ситуация многомерной неопределённости, при которой управленческие решения принимаются в условиях одновременного воздействия разнонаправленных и слабо прогнозируемых процессов [18].

Существенным источником неопределённости становится и сама управленческая система. Рост сложности организаций, цифровая фрагментация процессов, избыточное количество показателей и управленческих данных приводят к когнитивной перегрузке руководителей. В этих условиях неопределённость усиливается не только за счёт внешней среды, но и за счёт ограниченной способности управленческой системы к интерпретации сигналов и выработке согласованных решений.

Современная неопределённость носит системный, воспроизводимый характер и не может быть устранена исключительно за счёт совершенствования прогнозных методов [4]. Она формирует принципиально иные требования к стратегии: от способности «предсказывать» — к способности «адаптироваться», от жёстких планов — к гибким управленческим контурам, от линейной логики развития — к нелинейной динамике [19].

Адаптивная стратегия представляет собой особый тип стратегического управления, ориентированный не на достижение заранее зафиксированного конечного состояния, а на поддержание устойчивой способности организации к постоянной перенастройке целей, приоритетов и ресурсных конфигураций в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды [7]. В отличие от традиционной стратегии, основанной на логике долгосрочного планирования [4], адаптивная стратегия формируется как процесс непрерывного управленческого выбора, опирающийся на динамичную интерпретацию текущей ситуации и быстрые механизмы обратной связи [12].

Ключевая сущностная характеристика адаптивной стратегии заключается в смещении управленческого фокуса с результата как заранее заданной точки к процессу как постоянному

движению между альтернативными траекториями развития. Стратегия в этом контексте перестаёт быть «маршрутом» и превращается в систему навигации в условиях неопределённости. Её задачей становится не только определение направления, но и своевременная корректировка движения при изменении условий [18].

Принципиальным отличием адаптивной стратегии является её итеративный характер. Управленческие решения принимаются не как окончательные, а как гипотезы, подлежащие проверке в реальной практике [17]. Это означает институционализацию управленческих экспериментов, при которых допускается контролируемая ошибка как источник стратегического знания [13]. Тем самым адаптивная стратегия опирается не на иллюзию безошибочности планирования, а на системно выстроенный цикл «гипотеза – действие – обратная связь – корректировка».

Важнейшим признаком адаптивной стратегии выступает высокая скорость управленческой реакции и способность к оперативной перераспределяемости ресурсов. В условиях турбулентности конкурентное преимущество формируется не столько за счёт масштаба или устойчивости позиций, сколько за счёт способности быстрее конкурентов замечать изменения, интерпретировать их значение и трансформировать организационные решения [20]. Таким образом, адаптивность становится не дополнительным качеством стратегии, а её центральным функциональным ядром [11].

Неотъемлемой составляющей адаптивной стратегии является её тесная интеграция с цифровыми управленческими контурами. Мониторинг ключевых параметров в режиме близком к реальному времени, аналитические панели, сценарные модели и предиктивные инструменты формируют информационную основу стратегической адаптационной способности. Без цифровой поддержки адаптивная стратегия неизбежно деградирует до фрагментарного реагирования на события [16].

Наконец, адаптивная стратегия предполагает качественно иной тип управленческого мышления. Она требует отказа от жёсткой иерархической логики, развития стратегической рефлексии, межфункциональной координации и высокой когнитивной гибкости руководителей. В этом смысле адаптивная стратегия является не только управленческой технологией, но и формой организационной культуры, в которой неопределённость перестаёт восприниматься как угроза и начинает рассматриваться как пространство управленческих возможностей [21,22].

Одним из ключевых методологических оснований традиционного стратегического управления является допущение принципиальной прогнозируемости социально-экономических процессов [5]. В рамках классических стратегических моделей будущее рассматривается как пространство, поддающееся рациональному расчёту на основе экстраполяции прошлых тенденций, анализа текущих параметров и моделирования вероятных сценариев. Именно это допущение лежит в основе долгосрочного планирования, постановки целевых ориентиров и формирования устойчивых стратегических траекторий развития [15].

Однако в условиях современной экономики данное допущение приобретает характер управленческой иллюзии [4]. Нелинейность процессов, эффект каскадных сбоев, ускорение технологических циклов [2] и системные внешние шоки [3] приводят к тому, что большинство прогнозных моделей теряют релевантность задолго до завершения горизонта прогнозирования. Фактически стратегия всё чаще начинает опираться не на реальные закономерности развития, а на инерционные представления о будущем, воспроизводящие управленческие шаблоны прошлого.

Иллюзия прогнозируемости порождает устойчивый комплекс стратегических искажений. Во-первых, формируется завышенная уверенность в корректности выбранной траектории развития, что снижает чувствительность управленческой системы к слабым сигналам изменений [18]. Во-вторых, стратегия начинает восприниматься как система обязательств, пересмотр которых трактуется как управленческая ошибка, а не как

рациональная адаптация. В результате организация продолжает следовать устаревающим ориентирам даже при очевидном изменении внешних условий.

Дополнительное усиление данной иллюзии связано с формализацией стратегического управления. Развитие инструментов стратегического анализа, программных решений для планирования, корпоративных KPI-систем и бюджетного контроля создаёт эффект «точной управляемости», при котором сложность реальности маскируется избыточной детализацией показателей и отчётных форм. Видимость контроля подменяет реальную способность управлять изменениями [8].

В долгосрочной перспективе ориентация на прогнозируемость трансформирует стратегию в источник системных рисков. Чем более жёстко зафиксирована стратегическая траектория, тем выше вероятность стратегического рассинхрона между планами и реальными возможностями среды. В условиях высокой неопределённости именно жёсткость стратегических установок, а не отсутствие анализа, становится ключевым фактором стратегической уязвимости организации [6].

Иллюзия прогнозируемости представляет собой не частную методологическую ошибку, а фундаментальное ограничение традиционной модели стратегического планирования [4]. Осознание данного ограничения является необходимым шагом к формированию адаптивной стратегии, в которой отказ от жёсткого предсказания будущего компенсируется развитием механизмов гибкой интерпретации изменений и оперативной перенастройки управленческих решений [12].

Традиционная модель стратегического управления основывается на циклической логике: анализ внешней среды, формирование стратегии, её реализация и последующий контроль с периодическим пересмотром, как правило, в горизонте 3–5 лет [5]. Такая архитектура была функциональна в условиях сравнительно медленных изменений, однако в современной экономике она становится источником структурного запаздывания управленческих решений.

Инерционность стратегических циклов проявляется прежде всего во временном разрыве между изменением условий внешней среды и моментом официальной корректировки стратегии. Формальные процедуры согласований, бюджетные циклы, жёсткие регламенты и иерархические контуры управления существенно снижают скорость реакции организации. В результате управленческие решения всё чаще принимаются по логике «вчерашнего дня», опираясь на уже устаревшие данные и предпосылки [4].

Дополнительным фактором инерционности выступает институциональная закреплённость стратегических документов. Стратегия, утверждённая на уровне высшего руководства, приобретает статус нормативного ориентира, отклонение от которого воспринимается как управленческое нарушение. Это формирует эффект стратегической фиксации, при котором даже очевидные изменения внешних условий не приводят к своевременному пересмотру курса из-за опасений подрыва управленческой стабильности и ответственности за пересмотр ранее принятых решений [21].

Особую проблему представляет рассогласование стратегических и операционных контуров управления. В то время как операционная среда реагирует на изменения ежедневно, стратегический уровень сохраняет длительные циклы обновления. Возникает эффект «двух скоростей»: оперативное управление вынуждено адаптироваться ситуативно, тогда как стратегия остаётся формально неизменной. Это приводит к разрыву между декларируемыми стратегическими целями и реальными управленческими практиками [8].

В условиях высокой турбулентности инерционность стратегических циклов трансформируется в источник системных потерь. Организация утрачивает способность использовать краткосрочные окна возможностей, запаздывает с внедрением новых технологий и формирует реактивный, а не проактивный тип стратегического поведения. Фактически стратегия перестаёт выполнять функцию опережающего управления и сводится к фиксации уже произошедших изменений [14].

Тем самым инерционность стратегических циклов выступает одним из ключевых барьеров перехода к адаптивной модели стратегического управления. Преодоление данного барьера требует отказа от жёсткой периодичности стратегических пересмотров и перехода к логике непрерывной стратегической коррекции, встроенной в текущие управленческие процессы [17,7].

Одним из наиболее устойчивых ограничений традиционного стратегического управления является разрыв между формально декларируемой стратегией и реальной операционной практикой организации. Во многих случаях стратегия существует в виде концептуального документа, ориентированного на внешние стейкхолдеры, высшее руководство или отчётные контуры, но не встроенного в повседневные управленческие решения, процессы и поведенческие модели сотрудников [8].

Данный разрыв формируется прежде всего из-за различной логики функционирования стратегического и операционного уровней управления.

Существенную роль в углублении этого разрыва играет формальный характер стратегических показателей. KPI, не связанные напрямую с ежедневными управленческими решениями, не встроенные в цифровые системы управления и не отражающие реальных процессов, перестают выполнять функцию стратегической навигации. В результате сотрудники ориентируются не на стратегические цели, а на локальные операционные метрики, зачастую не синхронизированные между собой [8].

Дополнительным источником разрыва выступает структурная фрагментация современных организаций. Функциональные подразделения, проектные команды, цифровые платформы и внешние подрядные контуры функционируют с различной скоростью и в разных логиках эффективности. При отсутствии единого адаптивного стратегического ядра стратегия не способна объединять эти контуры в согласованную систему действий [23].

В условиях неопределённости данный разрыв приобретает критический характер. Операционные подразделения вынуждены адаптироваться ситуативно, реагируя на текущие вызовы, в то время как стратегия сохраняет инерционную траекторию. Возникает эффект «двойной реальности», при котором фактическое развитие организации происходит вне стратегического поля. Это подрывает доверие к стратегии как управленческому инструменту и усиливает практический цинизм управленческих решений.

Разрыв между стратегией и операционной реальностью свидетельствует о системной несостоятельности традиционной стратегической модели в условиях постоянных изменений. Преодоление данного разрыва возможно лишь при переходе к адаптивной стратегии, встроенной в ежедневные управленческие процессы, цифровые контуры мониторинга и механизмы оперативной обратной связи [4,7](табл.1).

Таблица 1 — Диагностика системных ограничений традиционной стратегии

Параметр управления	Скрытая управленческая установка	Типовой симптом в организации	Стратегическое последствие	Чем это заменяется в адаптивной стратегии
Прогнозирование	Будущее поддаётся точному расчёту	Стратегии устаревают быстрее, чем внедряются	Стратегически й рассинхрон с рынком	Работа с гипотезами и сценариями
Долгосрочные планы	Стабильность важнее гибкости	План «выполняется», но теряет смысл	Формальное выполнение без эффекта	Короткие стратегические циклы

Иерархия решений	Центр знает лучше периферии	Потеря слабых сигналов снизу	Запаздывание реакции	Децентрализованные контуры адаптации
KPI-логика	Измеримость равна управляемости	Рост отчётности без роста результата	Подмена стратегии метриками	Метрики адаптивности и реакции
Отношение к ошибке	Ошибка = провал	Соккрытие проблем	Потеря обратной связи	Ошибка = управленческий сигнал
Документоцентричная стратегия	Стратегия как «утверждённый текст»	Стратегия живёт отдельно от операционки	Декларативность управления	Стратегия как процесс
Контроль вместо навигации	Контроль важнее осмысления	Поиск виновных вместо поиска причин	Деградация управленческого мышления	Навигация по сигналам
Функциональная разобщённость	Подразделения оптимизируют себя	Локальные успехи при системных потерях	Потеря стратегической целостности	Кросс-функциональная синхронизация
Медленные циклы пересмотра	Менять стратегию «опасно»	Стратегия меняется после кризиса	Реактивное управление	Непрерывная стратегическая коррекция

Стратегическое ядро адаптивной стратегии представляет собой устойчивый смысловой и ценностный контур организации, обеспечивающий преемственность развития при постоянной изменчивости внешних условий. В отличие от традиционных стратегических целей, подверженных частым корректировкам, стратегическое ядро выполняет функцию долгосрочной «гравитации» управленческих решений, определяя не конкретные траектории, а принципы выбора этих траекторий [14].

В структуре стратегического ядра ключевую роль играют миссия, система базовых ценностей и предельно обобщённые ориентиры развития, отражающие смысл существования организации, её социально-экономическую роль и предельные границы допустимых управленческих решений. Именно эти элементы обеспечивают устойчивость идентичности организации в условиях постоянных трансформаций, предотвращая её распад на набор ситуативных управленческих реакций [13].

Принципиальное отличие адаптивного стратегического ядра от традиционного заключается в его функциональной нейтральности по отношению к конкретным инструментам и формам реализации. Ядро не фиксирует способы достижения целей, а определяет смысловые рамки, в пределах которых допускаются множественные сценарии развития. Это позволяет одновременно сохранять стратегическую целостность и высокую степень вариативности управленческих решений [7].

Стратегическое ядро выполняет также интеграционную функцию, обеспечивая согласование интересов различных стейкхолдеров и синхронизацию разнородных организационных контуров — операционного, проектного, цифрового и институционального.

В условиях фрагментации современных организаций именно ядро становится источником стратегической связности и управленческой координации [23].

В контексте адаптивной стратегии стратегическое ядро не является раз и навсегда заданной конструкцией. Оно подлежит редкой, но принципиальной ревизии в случае глубоких институциональных, технологических или ценностных сдвигов, затрагивающих саму природу деятельности организации. Однако в отличие от целей и программ, его устойчивость носит качественно более высокий характер и обеспечивает стратегическую непрерывность в условиях перманентных изменений [22].

Стратегическое ядро адаптивной стратегии формирует смысловой каркас, на который опираются все последующие адаптационные контуры. Оно позволяет соединить гибкость тактических решений с долгосрочной идентичностью организации, обеспечивая баланс между изменчивостью и преемственностью стратегического развития [14].

Ключевым элементом адаптивного контура является сценарное мышление нового поколения. В рамках адаптивной стратегии сценарии перестают быть разовыми аналитическими продуктами и трансформируются в постоянно обновляемые рабочие гипотезы развития [12]. Они формируются не как детализированные прогнозы, а как набор альтернативных логик развития среды, позволяющих руководству заранее осмысливать возможные направления изменений и готовить вариативные управленческие реакции.

Функциональной основой адаптивного контура выступает система стратегических триггеров — заранее заданных индикаторов, сигнализирующих о существенных сдвигах во внешней или внутренней среде. Триггеры могут носить рыночный, технологический, регуляторный, финансовый или организационный характер и задают момент перехода от наблюдения к активному пересмотру управленческих решений. Именно триггеры позволяют избежать как управленческой инерции, так и избыточной реактивности [18].

Третьим структурным элементом адаптивного контура являются управленческие итерации — циклы быстрой разработки, апробации и корректировки стратегических решений. В отличие от традиционных разовых стратегических пересмотров, итерации носят регулярный характер и встраиваются в текущую деятельность организации. Каждая итерация представляет собой ограниченный по времени управленческий эксперимент, направленный на проверку конкретной стратегической гипотезы в реальных условиях [17].

Адаптивный контур функционирует по логике «наблюдение — интерпретация — решение — проверка — корректировка», обеспечивая непрерывную связь между стратегическим уровнем и операционной реальностью. При этом стратегические решения утрачивают статус окончательных и приобретают характер временных управленческих конфигураций, подлежащих пересборке при изменении параметров среды [7].

Принципиально важно, что адаптивный контур не может функционировать изолированно от организационной культуры. Его эффективность зависит от степени допустимости управленческих ошибок, уровня доверия, зрелости управленческих коммуникаций и готовности руководителей работать в режиме неопределённости. Без этих условий адаптивный контур вырождается либо в формальный набор процедур, либо в хаотическое реагирование на события [21].

Цифровой контур адаптивной стратегии представляет собой информационно-аналитическую основу, обеспечивающую своевременное обнаружения изменений, их интерпретации и поддержки управленческих решений в режиме, близком к реальному времени. В условиях высокой неопределённости именно цифровой контур превращает адаптивность из декларативного принципа в практическую управленческую способность [16].

Ключевым элементом цифрового контура выступает управленческая аналитика, ориентированная не столько на контроль выполнения планов, сколько на выявление отклонений, аномалий и нестабильных тенденций. В этой логике аналитические инструменты выполняют функцию «стратегических сенсоров», обеспечивая руководству возможность

видеть не только текущее состояние системы, но и динамику её изменений. Особое значение приобретает предиктивная аналитика, позволяющая формировать вероятностные оценки развития ситуаций без претензии на жёсткое прогнозирование [16].

Функционирование цифрового контура предполагает также институционализацию регулярного стратегического мониторинга. Он реализуется через систему ключевых индикаторов адаптивности, отражающих не только результаты деятельности, но и скорость реакции, гибкость ресурсных конфигураций, устойчивость процессов и способность к перестройке. Тем самым цифровой контур отслеживает не просто «что достигнуто», а «насколько организация способна изменяться» [7].

Принципиальным условием эффективности цифрового контура является его тесная интеграция с управленческими процессами. Аналитические данные должны быть встроены в повседневную практику принятия решений, а не существовать в виде автономных отчётных массивов. В противном случае возникает эффект «цифровой иллюзии управляемости», при котором наличие данных не сопровождается ростом управленческой чуткости и адаптивности [16].

Наконец, цифровой контур адаптивной стратегии требует соответствующей управленческой компетентности. Без развития цифровой грамотности руководителей, навыков интерпретации данных и способности работать с вероятностными моделями аналитическая инфраструктура остаётся недоиспользованной. В этом смысле цифровой контур является не только технологической, но и когнитивной составляющей адаптивной стратегии.

Цифровой контур формирует информационный каркас адаптивной стратегии, обеспечивая непрерывную связь между изменениями внешней среды, внутренним состоянием организации и процессами стратегической самокоррекции. Именно через цифровой контур адаптивная стратегия приобретает оперативную чувствительность и управленческую наблюдаемость [7].

Контур организационного обучения и стратегической рефлексии является связующим элементом адаптивной стратегии, обеспечивающим превращение управленческого опыта, данных и результатов итераций в устойчивое стратегическое знание организации. Если цифровой контур отвечает на вопрос «что происходит?», а адаптивный контур — «что мы делаем?», то контур обучения отвечает на принципиальный вопрос «что это значит для нашей стратегии?» [16].

В рамках адаптивной стратегии обучение перестаёт быть вспомогательной функцией и трансформируется в центральный механизм стратегического развития. Каждая управленческая итерация, каждый эксперимент и каждое отклонение от ожидаемых результатов рассматриваются не как частная ошибка, а как источник стратегической информации. Тем самым стратегия приобретает самообучающийся характер, а организация — способность к накоплению адаптивного опыта [7].

Ключевую роль в данном контуре играет стратегическая рефлексия — регулярное управленческое осмысление причин успехов и неудач, пересмотр исходных гипотез и корректировка стратегических допущений. В отличие от формального контроля, ориентированного на фиксацию показателей, стратегическая рефлексия направлена на выявление глубинных причин управленческих результатов и скрытых изменений логики функционирования системы [21].

Организационное обучение в адаптивной стратегии носит не индивидуальный, а институциональный характер. Речь идёт не столько о повышении квалификации отдельных сотрудников, сколько о формировании коллективной способности организации извлекать уроки из собственного опыта. Это требует наличия формализованных механизмов фиксации управленческих решений, документирования экспериментов, анализа отклонений и трансляции полученных выводов между подразделениями [13].

Особое значение контур обучения приобретает в условиях высокой текучести управленческих команд и быстрого изменения бизнес-моделей. Без институционализированного обучения стратегический опыт «растворяется» вместе с уходом конкретных носителей знаний, что приводит к эффекту постоянного повторения одних и тех же управленческих ошибок. Адаптивная стратегия, напротив, предполагает накопление стратегической памяти организации как самостоятельного нематериального актива.

Контур стратегической рефлексии также выполняет функцию когнитивной стабилизации управления. В условиях перманентных изменений и избыточных информационных потоков именно рефлексия позволяет отделять существенные стратегические сдвиги от ситуативного шума, предотвращая как управленческую суету, так и стратегический паралич [18].

Контур организационного обучения и стратегической рефлексии завершает архитектуру адаптивной стратегии, обеспечивая её способность не только реагировать на изменения, но и учиться на собственных управленческих действиях. Именно через этот контур адаптивная стратегия превращается из набора инструментов в саморазвивающуюся систему стратегического управления [13,7](табл.2).

Таблица 2 — Архитектура адаптивной стратегии: контуры, функции и системные эффекты

Контур адаптивной стратегии	Стратегическая роль в системе	Ключевая управленческая функция	Системный эффект при наличии	Риск при отсутствии или разрыве
Стратегическое ядро	Обеспечение смысловой устойчивости	Формирование предельных рамок управленческих решений	Стратегическая целостность при высокой вариативности действий	Распад стратегии на набор несвязанных инициатив
Адаптивный контур	Динамика стратегических решений	Пересборка приоритетов через итерации и сценарии	Высокая скорость стратегических поворотов	Инерционность стратегии и запаздывание реакции
Цифровой контур	Информационная наблюдаемость	Раннее обнаружение отклонений и слабых сигналов	Управление по сигналам, а не по факту	Управление «вслепую» и иллюзия контроля
Контур организационного обучения	Накопление стратегического знания	Институционализация управленческого опыта	Рост адаптационного капитала организации	Повторяемость стратегических ошибок
Связь «ядро — адаптация»	Смысловая навигация изменений	Фильтрация допустимых сценариев	Контролируемая гибкость	Стратегический хаос
Связь «адаптация — цифра»	Оперативная обоснованность решений	Быстрое подтверждение гипотез данными	Снижение цены управленческих ошибок	Решения на интуиции без обратной связи
Связь «цифра — обучение»	Превращение данных в знание	Извлечение управленческих уроков	Саморазвитие стратегии	Накопление неинтерпретированных данных

Связь «обучение — ядро»	Корректировка смыслов	Актуализация стратегических оснований	Эволюция идентичности организации	Стратегическое застывание
-------------------------	-----------------------	---------------------------------------	-----------------------------------	---------------------------

В классическом стратегическом управлении сценарное планирование использовалось преимущественно как аналитический инструмент предварительного моделирования будущего. Сценарии рассматривались как альтернативные варианты развития среды, на основе которых формировались долгосрочные стратегические решения [12]. В адаптивной стратегии функция сценарного планирования принципиально трансформируется: оно перестаёт быть разовой аналитической процедурой и становится непрерывным механизмом стратегической навигации в условиях неопределённости.

Принципиальным отличием адаптивного сценарного планирования является его цикличность и встроенность в текущие управленческие процессы. Сценарии регулярно пересматриваются на основе данных цифрового мониторинга, результатов управленческих итераций и изменений стратегических триггеров. Тем самым формируется динамическая система сценарного сопровождения стратегии, обеспечивающая готовность к быстрым управленческим переключениям [7].

В рамках адаптивной стратегии сценарное планирование выполняет несколько ключевых функций. Во-первых, оно снижает когнитивную жёсткость руководства, разрушая иллюзию единственно возможной траектории развития. Во-вторых, обеспечивает подготовку управленческих решений «впрок», до наступления критических событий. В-третьих, способствует согласованию стратегических ожиданий между различными управленческими уровнями и подразделениями [4].

Особое значение в адаптивной логике приобретает связка сценарного планирования с системой стратегических триггеров. Каждый сценарий соотносится с набором индикаторов, сигнализирующих о приближении соответствующей траектории развития. Это позволяет не только моделировать возможные варианты будущего, но и своевременно переходить от наблюдения к активным управленческим действиям.

Наконец, сценарное планирование в адаптивной стратегии выполняет функцию управленческой «песочницы», в которой отрабатываются потенциальные управленческие решения без риска немедленных системных потерь. Такая модель снижает стратегическую цену ошибок и повышает готовность организации к экспериментированию в условиях неопределённости.

Сценарное планирование в адаптивной стратегии трансформируется из вспомогательного аналитического инструмента в один из ключевых механизмов стратегической гибкости. Оно обеспечивает не предсказание будущего, а способность организации осмысленно действовать в пространстве множества возможных будущих состояний [1895].

В адаптивной стратегии OKR и agile выступают не как «методологии управления проектами», а как операционная платформа стратегической перенастройки. Их ключевая функция — обеспечить организации способность быстро менять траекторию движения без разрушения управляемости, дисциплины и ответственности за результат [17].

В практической реализации OKR в адаптивной стратегии трансформируются из системы постановки целей в механизм стратегического радар. В отличие от классических KPI, фиксирующих достигнутые результаты постфактум, OKR ориентированы на быстрые циклы проверки стратегических гипотез. Цели формулируются не как «пункты плана», а как управленческие допущения: что должно измениться в системе за ближайшие 6–12 недель. Ключевые результаты при этом задаются не только в финансовых, но и в поведенческих, процессных и цифровых метриках [8].

Инновационный эффект OKR в адаптивной стратегии проявляется в трёх практических аспектах: быстрая декомпозиция стратегии в действия. режим стратегической навигации, а не

контроля. прямая связка со сценариями и триггерами. Agile-механизмы в адаптивной стратегии выполняют функцию инфраструктуры управляемых стратегических экспериментов [17]. В практическом исполнении это выражается в следующем: формирование кросс-функциональных стратегических спринт-команд под конкретные адаптационные задачи; работа короткими управленческими циклами (2–4 недели) с обязательным управленческим демо и ретроспективой; запуск не «проектов», а минимально жизнеспособных стратегических решений; быстрая остановка неэффективных инициатив без репутационных потерь.

Инновационность такой связки OKR + agile заключается в отказе от иллюзии стратегической завершённости. Стратегия перестаёт быть «утверждённой программой» и превращается в портфель управленческих гипотез, находящихся в постоянной проверке. Это радикально снижает стоимость стратегических ошибок и повышает скорость организационного обучения [13].

Критически важно, что в адаптивной логике OKR и agile не внедряются как «мода управления». Их успешность определяется тремя практическими условиями: готовностью руководства к пересмотру собственных решений; допустимостью управленческой ошибки как элемента обучения; наличием цифровой среды, поддерживающей скорость обратной связи.

В адаптивной стратегии OKR и agile формируют операционный скелет стратегической гибкости. Они обеспечивают не просто ускорение управления, а переход от стратегии как документа — к стратегии как постоянно действующему управленческому процессу, встроенному в повседневную организационную практику [17,7].

В адаптивной стратегии цифровые панели стратегического мониторинга выполняют роль нервной системы управления, обеспечивающей постоянную связь между изменениями среды, управленческими решениями и их фактическими последствиями. В отличие от классических управленческих отчётов, ориентированных на фиксацию результатов прошлого периода, адаптивные панели предназначены для выявления текущих сдвигов, ранних отклонений и точек потенциальной перестройки стратегии [16].

Инновационность такого мониторинга заключается в смещении акцента с результатов на скорость изменений и качество реакции системы. В адаптивной стратегии измеряется не только «что достигнуто», но и «насколько быстро организация способна перестраиваться». Для этого используются специальные метрики адаптивности. Особо значимым инструментом становится метрика стратегического рассинхрона — расхождение между цифровой картиной операционной реальности и официально декларируемыми стратегическими приоритетами. Рост данного показателя является прямым сигналом стратегической деградации и необходимости немедленной адаптационной коррекции.

Инновационный элемент цифрового мониторинга в адаптивной стратегии связан с переходом от «панелей контроля» к панелям стратегического предупреждения. Такие панели ориентированы не на соблюдение нормативов, а на обнаружение нестабильности: резкие отклонения трендов, аномалии поведения клиентов, провалы процессов, перегрузки управленческих узлов. Фактически цифровая система начинает работать как ранний индикатор стратегических разломов [18].

В управленческой практике адаптивных организаций цифровые панели используются в формате регулярных стратегических навигационных сессий (еженедельных или двухнедельных), где обсуждаются не только цифры, но и их стратегическое значение. Решения, принятые на таких сессиях, немедленно транслируются в OKR, agile-спринты и управленческие эксперименты [16].

Цифровые панели стратегического мониторинга в адаптивной стратегии выполняют функцию не контроля прошлого, а управления будущим через текущие сигналы. Они превращают стратегию из декларативной конструкции в измеряемый, наблюдаемый и управляемый процесс, в котором адаптивность становится не лозунгом, а прикладной управленческой характеристикой [16,7]

Внедрение адаптивной стратегии в реальной управленческой практике представляет собой не столько технологическую или методическую задачу, сколько комплексную трансформацию управленческого мышления, организационной культуры и системы принятия решений. Несмотря на формальную доступность инструментов адаптивности — цифровых панелей, OKR, agile-подходов, сценарного планирования, — ключевые ограничения лежат в плоскости человеческих, институциональных и культурных факторов [21]. Основным барьером внедрения адаптивной стратегии остаётся доминирование логики детерминированного управления. Во многих организациях управленческая ценность по-прежнему связывается с жёстким контролем, стабильностью показателей и минимизацией отклонений от утверждённых планов. В такой системе координат адаптивность воспринимается как угроза управляемости, а не как источник устойчивости. Пересмотр целей трактуется как признак слабости, управленческий эксперимент — как неоправданный риск, а неопределённость — как управленческий дефект, а не объективное условие среды [18].

Существенное значение имеет и система оценки эффективности руководителей. Если результативность измеряется исключительно через жёсткие KPI, привязанные к фиксированным плановым значениям, то у управленцев отсутствуют стимулы к стратегическим экспериментам, пересборке приоритетов и допущению управленческой неопределённости. В таких условиях адаптивность становится личным карьерным риском, а не управленческим преимуществом. Формально внедрённые инструменты гибкости начинают использоваться в логике старого контроля и теряют своё адаптационное содержание [8].

Не менее значимым условием является организационная культура. В культурах, ориентированных на наказание за ошибку, подавление инициативы и доминирование отчётности над рефлексией, адаптивная стратегия не может функционировать полноценно. Управленческие ошибки в таких системах скрываются, искажаются или рационализируются, что разрушает обратную связь и делает невозможным организационное обучение. В результате стратегия теряет способность к самокоррекции и вновь возвращается в формат декларативных документов [13].

Ключевым практическим условием внедрения адаптивной стратегии является формирование нового типа управленческого мышления, ориентированного не на окончательность решений, а на работу с гипотезами. Руководитель в адаптивной системе перестаёт быть «носителем правильных ответов» и трансформируется в архитектора управленческой среды, ответственного за постановку вопросов, организацию экспериментов и обеспечение качества обратной связи. Это требует развития стратегической рефлексии, способности работать с вероятностными моделями и готовности признавать ограниченность собственного знания [21,17].

Важным элементом внедрения является институционализация управленческих экспериментов. Эксперимент должен стать легитимной формой стратегического поведения, а не исключением из правил. Для этого необходимо формирование защищённых контуров пилотирования, в которых допускаются быстрые запуски, столь же быстрые остановки и минимизация системных потерь. Управленческий эксперимент при этом рассматривается не как авантюра, а как структурированный источник стратегического знания [17].

Отдельного внимания требует работа с управленческой памятью организации. В условиях высокой текучести кадров и постоянных реорганизаций стратегический опыт часто утрачивается вместе с носителями знаний. Адаптивная стратегия предполагает формирование институциональных механизмов фиксации решений, гипотез, ошибок и результатов экспериментов. Стратегическая память становится нематериальным активом, обеспечивающим накопление адаптационного потенциала организации.

Внедрение адаптивной стратегии представляет собой многоуровневый процесс, затрагивающий не только инструменты управления, но и глубинные основания управленческой культуры. Без трансформации мышления руководителей, пересборки системы ответственности и легитимации управленческой неопределённости адаптивная

стратегия неизбежно вырождается в формальную имитацию гибкости. Реальная адаптивность начинается там, где организация готова отказаться от иллюзии полной предсказуемости и признать изменение не как отклонение от нормы, а как её новое устойчивое состояние [21].

Проведённое исследование позволяет утверждать, что в условиях постоянных изменений, цифровой турбулентности и системной неопределённости адаптивная стратегия перестаёт быть частным управленческим подходом и трансформируется в базовую форму стратегического поведения современной организации. Классическая парадигма стратегического планирования, ориентированная на долгосрочную фиксацию целей и траекторий развития, демонстрирует методологическую ограниченность в среде, где ключевые параметры функционирования меняются быстрее, чем завершаются стратегические циклы [4,18,7].

В статье показано, что неопределённость в современных социально-экономических системах носит не случайный, а воспроизводимый характер и не может быть устранена за счёт совершенствования прогнозных методов. Это требует принципиального смещения стратегического мышления от логики предсказания будущего к логике управляемой адаптации. В этом контексте адаптивная стратегия обоснована как самостоятельная управленческая категория, обладающая собственной архитектурой, логикой функционирования и инструментальным контуром. В целом адаптивная стратегия в современном управлении выступает не модной управленческой концепцией, а объективным ответом на структурную трансформацию экономической среды. Способность к системной адаптации становится не конкурентным преимуществом, а базовым условием сохранения организационной жизнеспособности в эпоху постоянных изменений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Snowden, D. J., Boone, M. E. A Leader's Framework for Decision Making // Harvard Business Review. 2007. Vol. 85(11). P. 68–76.
2. Christensen, C. The Innovator's Dilemma. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
3. World Economic Forum. Global Risks Report. Geneva: WEF, 2022–2024
4. Mintzberg, H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press, 1994.
5. Ansoff, H. I. Strategic Management. London: Macmillan, 1979.
6. OECD. Embracing Innovation in Government: Global Trends. Paris: OECD Publishing, 2020.
7. Doz, Y., Kosonen, M. Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game. Philadelphia: Wharton School Publishing, 2008.
8. Kaplan, R. S., Norton, D. P. Strategy-Focused Organization. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
9. Eisenhardt, K. M., Martin, J. A. Dynamic Capabilities: What Are They? // Strategic Management Journal. 2000. Vol. 21. P. 1105–1121.
10. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18(7). P. 509–533.
11. Volberda, H. W. Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments // Organization Science. 1996. Vol. 7(4). P. 359–374.
12. Reeves, M., Love, C., Tillmanns, P. Your Strategy Needs a Strategy // Harvard Business Review. 2012. Vol. 90(9). P. 76–83.
13. Senge, P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 1990.
14. Hamel, G., Prahalad, C. K. Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
15. Porter, M. E. What Is Strategy? // Harvard Business Review. 1996. Vol. 74(6). P. 61–78.
16. Brynjolfsson, E., McAfee, A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W.W. Norton, 2014.
17. Rigby, D. K., Sutherland, J., Takeuchi, H. Embracing Agile // Harvard Business Review. 2016. Vol. 94(5). P. 40–50.
18. Drucker, P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row, 1973.
19. Stacey, R. D. Strategic Management and Organisational Dynamics. London: Pearson Education, 2010.
20. Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17(1). P. 99–120.
21. Kotter, J. P. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
22. Taleb, N. N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. New York: Random House, 2012.
23. O'Reilly, C., Tushman, M. Organizational Ambidexterity // California Management Review. 2004. Vol. 47(1). P. 74–81.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18010725>
UDC 332.1

STRATEGIC PLANNING IN AN ERA OF UNCERTAINTY: 7 STEPS FOR A LEADER

KALOYAN HRISTOV

Professor, Technical University of Sofia, Sofia, Bulgaria

GELMANOVA ZOYA SALIKHOVNA

Professor, Karaganda Industrial University, Temirtau, Kazakhstan

SAULSKY YURI NIKOLAEVICH

Master's degree, Karaganda Industrial University, Temirtau, Kazakhstan

FAYEZ WAZANI ABDUL WALID

Master's degree, Karaganda Industrial University, Temirtau, Kazakhstan

Abstract: *The modern socioeconomic system is characterized by persistent instability: eroding forecasts, accelerating technologies, fragmented markets, and increasingly complex agent behavior. Uncertainty has become the default state. Classic strategic planning, based on linear extrapolation, is losing its effectiveness. The goal is to develop a "7 Steps of Leadership" model for adaptive strategic planning in a turbulent environment. It is based on a synthesis of strategic management, behavioral economics, complex systems theory, antifragility, scenario modeling, and digital technologies. Strategy is a continuous process of decision-making under conditions of incomplete information. The model covers the following cycle: diagnostics, intent, scenarios, portfolio of options, implementation architecture, signal monitoring, and strategy redesign. Emphasis is placed on digital tools (AI, BI, digital twins) to increase responsiveness and reduce inertia. Novelty: Strategy as adaptive architecture in digital infrastructure; the leader is the architect of antifragile systems. Practical application: application in corporate management, anti-crisis management, digital transformation, and competency development.*

Keywords: *strategy, uncertainty, leadership, scenario planning, risk management, digital transformation, adaptability.*

Modern organizations operate in a radically transformed management reality, where uncertainty is no longer viewed as a temporary aberration but has become a stable state of the socioeconomic environment. Global technological shifts, digitalization, geopolitical instability, the transformation of labor markets, the acceleration of innovation cycles, and the increasing complexity of consumer behavioral patterns are creating a multi-layered and nonlinear environment in which traditional strategic management tools are increasingly demonstrating limited effectiveness.

Classical strategic planning has historically evolved within the logic of relative predictability: stable markets, slow technological change, linear relationships between investments and results, and hierarchical decision-making models. Under these conditions, strategy could be viewed as a fixed document—a long-term plan reflecting goals, resources, and expected trajectories. development [1]. However, in a VUCA environment (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), this logic loses managerial stability [2]. Strategic plans quickly become outdated, forecasts lose accuracy, and management decisions are increasingly made under conditions of incomplete information, time constraints, and a high probability of systemic errors.

At the same time, abandoning strategy as such is impossible. On the contrary, the need for a different, qualitatively new form of strategic thinking is growing—one that is flexible, adaptive, iterative, and resilient to external shocks. Strategy is increasingly being transformed from a "plan for the future" into a managed process of constant choice, reconfiguring decisions, and balancing risk

and opportunity [3]. In this logic, a key role belongs to the leader, who ceases to be solely a forecaster and becomes an architect of managed change, capable of building systems resilient to uncertainty.

Digitalization of management is becoming an additional factor in the transformation of strategic planning. Analytical platforms, business intelligence systems, big data, artificial intelligence, digital twins, and automated environmental monitoring systems are fundamentally changing the toolset of strategic decisions. Strategy no longer relies solely on expert assessments and managerial intuition; it is increasingly being formed on the basis of dynamic data, behavioral analytics, and the modeling of alternative future scenarios [4].

Early schools of strategic management relied on the rational-planning paradigm, within which strategy was viewed as the result of analytical calculation based on demand forecasting, resource assessment, and optimization of production and economic processes. Classic works in the field of strategy (I. Ansoff, M. Porter) [5] reinforced the concept of strategy as the choice of a sustainable competitive position and a long-term development trajectory, assuming relative immutability of external conditions over the planning horizon.

Within this paradigm, strategic planning was primarily deterministic: the organization formulated a mission and strategic goals, analyzed the external and internal environment, developed implementation plans, and documented them in multi-level strategic documents. Strategy management was limited to monitoring execution and correcting deviations [1]. This logic was effective in the context of an industrial economy, where the key sources of competitive advantage were the scale of production, standardization, cost control, and access to material resources.

Since the late 20th century, this model has begun to experience systemic limitations. Growing external turbulence, globalization, the financialization of the economy, the acceleration of innovation cycles, and the transition to a knowledge economy have led to the erosion of the linear cause-and-effect relationships that underpin classical strategic planning. Organizations increasingly faced situations in which past data lost its predictive power, and long-term plans ceased to align with actual market dynamics.

The response to these challenges was the development of post-classical approaches to strategy, within which strategy began to be interpreted not as the result of a one-time analytical act, but as a process formed in the course of ongoing management interactions. The works of G. Mintzberg laid the foundation for the concept of "emergent strategy" [1], according to which the actual strategy of an organization is made up of many particular decisions, adaptations, and reactions to changes in the environment. In theories of complex systems (R. Stacey) [6], an organization is viewed as a non-linear adaptive system whose behavior cannot be rigidly predicted. In the concept of antifragility by N. Taleb [7], strategy acquires a new dimension—the ability not only to withstand shocks, but also to extract structural benefits from them.

Thus, a fundamental shift is taking place in the understanding of strategy: from a static plan to a dynamic process, from rigid forecasting to variability management, from execution control to adaptation management. Strategic thinking is shifting from the logic of "optimal solutions" to the logic of "managed uncertainty," where the key control object is not so much the goal as the system's ability to change faster than the environment.

In the context of digital transformation, this shift is intensifying. Strategy is beginning to be shaped by real-time data flows, continuous experimentation, and rapid hypothesis testing. Thus, the evolution of strategic thinking is leading to the emergence of a new management paradigm—strategy as an adaptive architecture integrated into the company's digital and organizational infrastructure.

Uncertainty in the modern economy has ceased to be an episodic risk factor and has transformed into a systemic property of the organizational operating environment. Modern uncertainty is multi-layered and is shaped by a combination of interconnected factors: accelerating technological cycles, digitalization of markets, global interdependence of economic systems, fragmentation of value chains, increased geopolitical and regulatory risks, and the transformation of consumer and employee behavioral patterns [8]. Unlike traditional risks, these forms of uncertainty are characterized by high nonlinearity, asymmetry of consequences, and poor predictability of change trajectories.

The digital environment is becoming a significant source of uncertainty. On the one hand, digitalization increases process transparency, data accessibility, and the speed of management responses. On the other hand, it gives rise to new forms of systemic risks: cyber threats, technological dependencies, algorithmic distortions, and the "black box" effect in machine learning systems. Thus, digital technologies simultaneously act as a tool for reducing and amplifying uncertainty, creating a dual management environment.

In the modern scientific paradigm, uncertainty is increasingly viewed not only as a threat but also as a source of strategic opportunities. High uncertainty expands the range of options for organizations that possess the ability to quickly learn, experiment, and redesign management decisions. In this context, the strategic task of a leader is not to eliminate uncertainty, which is fundamentally impossible, but to structure it, transforming it into a manageable category through scenario thinking, a portfolio approach to decision-making, and early detection systems for weak signals.

Digital transformation has radically altered not only management tools but also the very nature of strategic reality. On the one hand, digital technologies significantly increase the observability of organizational and market processes. On the other hand, the digital environment itself is becoming a source of new forms of uncertainty. Acceleration of innovation cycles leads to the rapid obsolescence of strategic decisions [3]. Algorithmic systems introduce elements of opacity (the "black box effect"). Platform markets blur industry boundaries and radically alter competitive landscapes. New asymmetries are emerging—data is concentrated among a limited number of players, creating inequality in access to strategic information and opportunities for modeling the future.

The phenomenon of data as a strategic resource is particularly important in the digital environment. However, data alone does not eliminate uncertainty. On the contrary, its redundancy, fragmentation, and inconsistency can amplify the effect of information noise and create the illusion of control. In these conditions, the decisive factor is not the volume of available information, but the ability of the leader and management team to develop appropriate cognitive and analytical filters that separate signals from noise.

Digital transformation also increases strategy's dependence on the human factor. The level of digital literacy among executives, the quality of interpreting analytical reports, and the ability to work with probabilistic scenarios and manage algorithmic systems are becoming critical determinants of strategic resilience. Errors are becoming cognitive rather than technical, shifting from the realm of "lack of data" to "faulty thinking patterns."

As a result, the digital environment is shaping a new strategic dialectic: the higher the level of digitalization, the greater the potential for control—and the greater the system's sensitivity to errors, failures, and misinterpretations. In these conditions, strategy ceases to be solely the product of analytical calculations and increasingly becomes the result of the interaction of digital tools, organizational procedures, and the leader's cognitive attitudes.

Any strategy in a context of uncertainty begins not with the formulation of goals, but with a precise and multi-layered assessment of the organization's actual state and its operating environment. Mistakes made during the assessment phase are systemic and, as a rule, are replicated in all subsequent strategic decisions, creating a "distorted foundation" effect, in which even logically sound management actions are based on an inaccurate picture of reality.

Classical approaches to strategic diagnostics have traditionally relied on SWOT, PEST, PESTLE, competitive, and resource analysis tools. However, in conditions of high turbulence and digital dynamics, these tools lose their universality, as they primarily capture the static state of the system and poorly capture hidden nonlinear dependencies, behavioral factors, and the dynamics of digital flows [5].

Modern strategic diagnostics are a continuous process and involve a comprehensive analysis of several interconnected areas: operational, financial, human resources, technological, institutional, and behavioral. Moreover, the diagnostics extend beyond formal performance indicators and include the

identification of latent problems—shadow processes, informal practices, institutional distortions, digital divides, and organizational contradictions.

stakeholders—the management team, line staff, clients, partners, and regulators—plays a key role in diagnostics. In uncertain environments, behavioral responses often become the source of strategic risks and unexpected effects. Tools for such diagnostics include behavioral analytics, digital footprint analysis, social network analysis, feedback from internal platforms, as well as methods from organizational sociology and management psychology.

Digital technologies are radically transforming diagnostic tools. Business intelligence systems, platform analytics, automated dashboards, and API integrations between corporate systems enable a near-real-time picture of the "living organization." This shifts diagnostics from periodic reports to dynamic monitoring, where strategic decisions are based on a stream of current data rather than retrospective snapshots.

Following the diagnostic stage, the leader's key task becomes the formation of strategic intent as the core meaning of the entire subsequent strategy [1]. Forming intent requires the leader to shift from the logic of "what we want to achieve" to the logic of "why we exist in the new reality." In this context, intent links the organization's mission, its core values, its competitive identity, and its long-term sustainability. It reflects not only economic benchmarks but also the company's social role, its contribution to the ecosystem, and its attitude toward human capital, technology, and risk.

Digital transformation reinforces the importance of strategic intent. Rapid data availability, rapid change, and pressure on operational efficiency often trigger a shift in management focus toward short-term metrics. In these circumstances, intent counterbalances "metric reductionism," preventing strategy from being overshadowed by indicators. Leaders must build connections between digital indicators, management decisions, and the long-term purpose of the organization's development.

In the "7 Steps of Leadership" model, strategic intent is not a formal declaration, but rather a system-forming element of strategy, linking reality assessment with subsequent stages of scenario modeling, option design, and implementation architecture. It is the quality of the intent that largely determines the strategy's ability to maintain integrity and stability in conditions of chronic uncertainty.

In conditions of high uncertainty, abandoning linear forecasting becomes not just a methodological choice but a managerial necessity. In this context, scenario modeling is a key tool for working with the future within the framework of adaptive strategic planning.

A scenario, in modern management terms, is not a forecast or a plan, but a logically coherent description of a possible future based on a combination of key uncertainties, drivers of change, and critical constraints. Unlike traditional forecasts, scenarios do not claim to be precise, but are aimed at expanding management thinking, identifying system limits, and preparing for alternative development trajectories.

Within the "7 Steps of Leadership" model, scenario modeling serves as an intelligent strategy simulator. The leader and management team do not attempt to predict the "one true future," but instead create several fundamentally different scenario outlines reflecting a range of possible external and internal environments. Typically, baseline, optimistic, crisis, technological disruption, and extreme scenarios are developed, each of which is tested for the sustainability of resources, processes, human resources, and digital infrastructure [4].

The methodological basis of the scenario approach is the identification of key uncertainty factors that have the greatest strategic significance and the least predictability. These factors include the pace of technological change, regulatory policies, access to capital, labor market transformations, geoeconomic shifts, and customer and employee behavioral changes. Combinations of these factors form a scenario field within which strategic "payouts" of future decisions are conducted.

Digitalization fundamentally enhances the capabilities of scenario modeling. The use of analytical platforms, digital twins, simulation modeling, and machine learning systems enables stress testing of strategies, assessing the sensitivity of key indicators to changes in environmental parameters, and identifying thresholds beyond which the system transitions to a fundamentally

different state. Scenarios are transforming from intellectual constructs into tools for quantitatively assessing strategic risks and options.

Within the logic of the "7 Steps of Leadership" model, scenario modeling serves as the link between strategic intent and the formation of a portfolio of strategic options. It shifts strategic thinking from rigid planning to managed variability, enabling the organization to prepare solutions in advance for yet-to-be-determined, but potentially possible, environmental conditions.

The transition from scenario modeling to practical management decisions is accomplished through the formation of a portfolio of strategic options. A strategic option is understood as a management decision limited in resources, time, and risk, capable of being scaled up, transformed, or curtailed without disrupting the entire strategic framework.

The formation of a portfolio of strategic options is based on the results of scenario analysis. Each option is associated not with an abstract "future," but with specific scenario contours. Thus, the leader creates not a set of projects, but a system of management capabilities, each with its own window of relevance, launch threshold, scalability limit, and exit criteria.

The digital environment significantly simplifies the management of strategic options. Flexible IT architectures, modular platforms, cloud solutions, API integrations, and low-code / no-code tools reduce the cost of entry into new strategic initiatives and increase the speed of their testing. This allows strategy to transition from "large, irreversible projects" to continuous strategic experimentation.

Forming a portfolio of strategic options in the "7 Steps of Leadership" model is a key mechanism for transforming scenario knowledge into concrete management decisions. A portfolio of options provides the strategy with internal flexibility, reduces dependence on a single future scenario, and allows the leader to manage uncertainty not through the illusion of control, but through a structured multiplicity of management options.

The presence of strategic options alone does not ensure sustainable development without an adequate implementation architecture capable of transforming management intentions into replicable organizational practices. In conditions of uncertainty, implementation architecture takes on particular importance, as it determines the speed of an organization's response, the quality of adaptation, and the ultimate flexibility of the entire strategic framework.

The implementation architecture in the "7 Steps of a Leader" model includes three interconnected contours: organizational, process, and digital. The distribution of strategic responsibility is of particular importance in the implementation architecture. In conditions of uncertainty, responsibility for strategy cannot be concentrated solely at the top management level. It is distributed among levels and teams, creating a "distributed leadership" effect, where strategic decisions are made closer to the sources of change—the market, the customer, and the production environment. A critical element of the implementation architecture is the system of controlled constraints: regulatory, financial, personnel, and technological. In the "7 Steps of Leadership" model, the implementation architecture serves as the link between strategic intentions, the portfolio of options, and actual organizational actions. It is the quality of the architecture that determines whether the strategy becomes a living management process or remains a formally recorded document, losing relevance as the environment changes.

Even the most carefully crafted implementation architecture loses its managerial value if the strategy lacks mechanisms for constantly "listening" to the environment. In conditions of uncertainty, the key factor for resilience is not the accuracy of initial decisions, but the organization's ability to promptly detect deviations, capture weak signals of change, and adjust the strategic course before irreversible consequences occur.

In the "7 Steps of Leadership" model, environmental monitoring is built as a multi-level system of strategic sensors, comprising four interconnected components: operational, financial and economic, organizational and behavioral, and digital. Digital technologies play a key role in building this monitoring system. Business intelligence platforms, streaming analytics, machine learning, predictive analytics systems, and automated dashboards enable the transition from periodic reporting

to continuous monitoring. This creates "strategic sensitivity" within the organization—the ability to respond not to consequences, but to the initial stages of change.

At the same time, a fundamental limitation of digital monitoring remains the risk of "indicator blindness," when an excessive number of indicators reduces management attention and complicates the interpretation of signals. An effective monitoring system requires not maximizing the number of metrics, but rather their meaningful selection, building a hierarchy of strategic indicators, and clearly distinguishing between signals and noise.

The leader's role at this stage is not to mechanically track indicators, but to interpret the strategic meaning of deviations. The same digital signal can be the result of random fluctuations or the beginning of a structural shift. The ability to distinguish between these states is determined by the level of strategic thinking, cognitive flexibility, and a deep understanding of systemic interrelations.

Environmental monitoring and the early warning system in the "7 Steps of Leadership" model act not as a function of execution control, but as a mechanism for continuous strategic learning. It is at this stage that strategy finally transforms into a living, controlled system, capable of not only responding to changes but also anticipating their development.

In conditions of chronic uncertainty, strategy cannot be considered a completed product of management design. Any strategy, even a methodologically flawless one, inevitably encounters distortions in its initial assumptions, changes in context, and gaps between models and reality. In this regard, adaptation and reassembly of strategy cease to be a sign of management error and become an integrated norm of the strategic cycle [7].

redesign is not interpreted as a rejection of previously made decisions, but as a managed process of updating the strategic architecture based on monitoring results, changing the scenario landscape, and reassessing the portfolio of strategic options. Essentially, this entails closing the strategic cycle into a continuous learning loop, where each new round of decisions is based on accumulated management experience rather than the inertia of past decisions.

The key methodological principle of redesign is the rejection of the binary logic of "success or failure." In an adaptive strategy, decisions are evaluated based on their relevance to the current state of the environment, rather than their absolute compliance with initial expectations. This allows for the legitimization of manageable errors, reduces the fear of reconsidering decisions, and fosters a culture of strategic experimentation without compromising managerial discipline.

The digital environment radically accelerates adaptation processes. Short feedback loops, streaming analytics, predictive models, and automated decision support systems enable adaptation to shift from reactive to proactive strategy calibration. Strategic management begins to function as self-adjusting systems, in which deviations are used not to assign blame, but to refine management parameters.

a special role in the restructuring process. They define the acceptable speed of change, the limits of strategic flexibility, and the level of tolerance for uncertainty within the management team. The leader acts not as the bearer of a "single correct course," but as a coordinator of meanings, decisions, and resources in a context of constant transformation. Their key function is to maintain strategic integrity amidst repeated shifts in tactical configurations.

Adapting and rebuilding strategy in the "7 Steps of Leadership" model establishes strategic planning as a continuous, managed process, rather than a one-time act of designing the future. Strategy becomes a dynamic architecture, capable of evolving faster than the environment. This quality becomes the primary source of organizational resilience in an era of uncertainty (Table 1).

Table 1 - Practical and analytical interpretation of the "7 steps of a leader" model

Step	Management function	Key management risk	Digital amplifier	Result for strategy
------	---------------------	---------------------	-------------------	---------------------

1. Diagnostics of reality	Formation of an objective picture of the system	The illusion of well-being, "cosmetic analytics", data distortion	BI platforms, process mining, digital trace analysis	Reducing strategic blindness
2. Strategic intent	Setting the semantic vector of development	Substitution of meaning with KPI metrics, declarativeness	Strategic dashboards, digital goal maps	Integrity and consistency of decisions
3. Scenario modeling	Expanding the space for management decisions	Binding to one "convenient" scenario	Digital twins, stress testing	Preparedness for a variable future
4. Portfolio of strategic options	Managing rates and decision reversibility	Betting on one path, the "sunk investment" effect	Low-code / No-code, modular IT architectures	Antifragility of strategy
5. Implementation architecture	Translating ideas into repeatable practices	Organizational inertia, "sabotage by structure"	ERP, API integrations, project platforms	Speed of change without loss of control
6. Monitoring and weak signals	Early detection of strategic fault lines	Reaction only to post-factum indicators	Streaming analytics, predictive models	Anticipating crises
7. Rebuilding the strategy	Updating the management logic	Fear of reconsidering decisions, the cult of the "only true course"	Automated strategic review cycles	Self-renewing strategy

In an era of uncertainty, a leader ceases to be the bearer of ready-made answers and becomes an operator of complex adaptive systems. Their core competency shifts from the ability to accurately forecast to the ability to work with an incomplete, contradictory, and rapidly changing reality. Managerial effectiveness is determined not by the accuracy of foresight, but by the quality of response and the speed of decision reconciliation.

Strategic systems thinking is becoming a core competency of modern leaders, allowing them to view the organization not as a collection of departments, but as a dynamic network of interconnected processes, people, and digital circuits. This thinking is focused not on linear cause-and-effect relationships, but on identifying feedback loops, nonlinear effects, and points of strategic sensitivity [6].

The second key element is digital management literacy. Leaders must not simply consume analytical reports but also understand the logic of the data, the limitations of algorithms, the risks of automation, and the distortion of digital metrics. Otherwise, digitalization turns from a strategy enhancer into a source of illusory control.

The third group of competencies relates to behavioral and cognitive management. In conditions of uncertainty, the influence of cognitive biases, groupthink, and imitative strategies increases. Leaders must be able to address managerial fears, resistance to change, and the effects of strategic

inertia, fostering a culture of informed risk-taking and acceptable mistakes [8]. Finally, stress resistance and tolerance for uncertainty are critical. Modern leaders operate under constant pressure from weak signals, conflicting scenarios, and incomplete data. Their resilience is determined not by the absence of doubt, but by the ability to maintain managerial composure in the absence of ultimate certainty [2]. The leader of the new strategic reality is not an administrator of stability, but an architect of managed change, combining systems thinking, digital literacy, behavioral sensitivity, and the ability to operate under conditions of constant strategic tension.

In conditions of strategic uncertainty, key management risks shift from information deficits to cognitive distortions. Leaders make decisions not in a "pure" rational environment, but within the context of cognitive limitations, emotional pressure, group dynamics, and institutional stereotypes. This is why most strategic errors are cognitive rather than analytical in nature.

One of the most persistent traps is the illusion of control —the tendency to overestimate the degree of controllability of complex systems. In the digital environment, this illusion is reinforced by an excess of data and visualization of indicators, creating a sense of complete transparency while actually maintaining unpredictability. In such conditions, strategic failures are perceived as "anomalies" rather than systemic limitations.

Equally dangerous is the confirmation effect, in which a leader unconsciously selects only information that confirms decisions already made. This leads to strategy being locked into a narrow corridor of interpretations and hinders timely course corrections as the environment changes.

Anchoring —fixation on initial estimates, forecasts, and scenario assumptions— plays a key role. Even when new data emerges, the leader continues to rely on outdated benchmarks, creating strategic inertia. In turbulent conditions, this effect is especially destructive, as the rate at which initial assumptions become obsolete is extremely high.

A separate set of risks is groupthink, in which the management team avoids conflicting interpretations for the sake of a sham consensus. Pressures of loyalty, status hierarchies, and the fear of demonstrating doubt create a "corporate reality tunnel" in which strategy loses critical depth [6].

Overcoming cognitive traps requires not so much the individual "willpower" of a leader as institutional mechanisms: procedures for strategic critique, scenario debates, independent analytical frameworks, rotating viewpoints, and regular revision of assumptions. Without these tools, even high managerial intelligence cannot protect against strategic distortions.

In conditions of constant crises and disruptions, the classical logic of resilience, focused on maintaining equilibrium, loses its managerial sufficiency. It is being replaced by the principle of antifragility, in which a system not only withstands shocks but is strengthened by stress, errors, and instability. In this context, the key source of antifragility is not the structure per se, but the type of leadership that sets the rules for responding to uncertainty [7].

Antifragile leadership is based on rejecting the desire for complete predictability and rigid control. The leader consciously allows for variability, experimentation, and local failures as a source of managerial learning. In such a system, errors are not suppressed but institutionalized as an element of strategic development, provided they are limited in scope and provide rapid feedback.

Organizational resilience in the antifragile model is built not through risk minimization, but through the distribution of uncertainty. A leader structures the system so that failures are not concentrated in a single node, but rather dispersed across multiple processes, teams, and options. This reduces the likelihood of catastrophic failures and increases the adaptive capacity of the entire organization.

The culture of attitude toward change plays a special role. In an antifragile organization, uncertainty is not interpreted as a threat to status or management competence, but is viewed as a normal state of the environment. Leaders set this framework through their own behavior: openness to reconsidering decisions, a willingness to acknowledge the limitations of forecasts, and support for managed risk. Antifragility of leadership transforms strategic uncertainty from a destructive factor into a source of development. The organization stops "defending itself against the future" and begins to utilize its instability as a resource for growth, renewal, and structural strengthening (Table 2).

Table 2 - Leadership in conditions of uncertainty: competencies, risks and strengthening mechanisms

Leadership Outline	The key function of a leader	Hidden management risk	Neutralization tool	Strategic effect
Systems thinking	Maintaining a holistic picture with fragmented data	Fragmented solutions, local optimization	Relationship maps, system models, causal-loop diagrams	Reducing strategic imbalances
Digital literacy	Correct interpretation of data and algorithms	The illusion of control, "faith in the dashboard "	Data governance , mixed analytics teams	Increased decision-making validity
Cognitive stability	Decision making under signal conflict	Anchoring, confirmation effect	Strategic dispute resolution procedures, red-team approach	Reducing strategic illusions
Behavioral influence	Managing people's reactions under uncertainty	Sabotage, hidden resistance	Transparent communication, managing the meaning of change	Reducing organizational friction
Tolerance of uncertainty	Maintaining managerial composure without full information	Analysis paralysis, management anxiety	The principle of "sufficient data", decisions on thresholds	Reducing management delays
Antifragile thinking	Using stress to develop the system	The cult of infallibility, the fear of revision	Controlled experiments, quick "soft errors"	Growth of adaptive potential
Distributed leadership	Transferring strategic sensitivity deeper into the organization	Concentration of solutions in bottlenecks	Cross-functional teams, delegated strategy	Resilience to local failures

In conditions of uncertainty, strategy loses its status as a fixed, fixed plan and transforms into a continuous, iterative management process. Its key function shifts from predicting the future to constantly adjusting organizational decisions in response to environmental changes. Strategy begins to operate not according to the principle of "planned—implemented—monitored," but according to the cyclical logic of hypothesis—action—feedback—adjustment [3]. The iterative nature of strategy helps reduce the cost of strategic errors. Instead of large-scale, irreversible decisions, controlled, experimental steps are implemented with rapid measurement of impact. This increases the organization's adaptability and reduces the gap between strategic intent and operational reality.

In conditions of uncertainty, the human factor becomes the primary source of both strategic failures and strategic breakthroughs. Technologies, data, and processes may be standardized, but interpreting reality, making decisions, and responding to uncertainty always remain human functions. This is why strategy breaks down not at the model level, but at the behavioral level. The quality of management communication plays a critical role. In a climate of uncertainty, employees evaluate strategy not by formal documents, but by the behavior of leaders, the transparency of decisions, and the consistency of signals. A lack of explanations gives rise to rumors, anxiety, and a gap between stated and actual strategy.

In a climate of uncertainty, digitalization ceases to be a supporting tool for improving efficiency and becomes the core infrastructure for strategic resilience. This is not about implementing isolated IT solutions, but rather about creating an end-to-end digital management fabric that ensures the connectivity of data, decisions, and actual actions in real time.

A key function of digitalization in adaptive strategy is to reduce the management lag between an event and its response. Analytical platforms, streaming data processing, automated dashboards, and predictive models enable the identification of deviations and weak signals before they develop into a systemic crisis. Thus, the digital environment becomes not just a means of control, but a mechanism for early strategic warning.

At the same time, digitalization increases the demands on the quality of management thinking. Data doesn't eliminate uncertainty, it merely changes its form. When poorly interpreted, digital systems create an effect of illusory controllability, where the presence of indicators replaces process understanding. Strategic resilience is achieved not by the number of metrics, but by the leader's ability to build accurate management models on top of digital tools.

In the adaptive model, digitalization acts not as a technological embellishment to the strategy, but as its infrastructural framework. It is through the digital environment that the connection between monitoring, decisions, actions, and strategy reconfiguration is realized, providing the organization not with predictability of the future, but with resilience to its unpredictability (Table 3).

Table 3 - Practical outlines for implementing the adaptive strategy

Application outline	The essence of the management transition	Hidden system vulnerability	Strengthening mechanism	Applied strategic effect
Decision-making logic	From one-time solutions to continuous course customization	Delayed response to changes	Short cycles of decision review	Increasing the speed of strategic response
Staff behavior	From formal performance to conscious participation	Passive resistance, burnout	Managing the meaning of change	Growing adaptive engagement
Digital management environment	From reporting to streamlined control	The illusion of control due to data overload	Hierarchy of signals instead of overloaded KPIs	Early detection of strategic fault lines
Speed of control circuits	From Coordinating Inertia to Threshold Decisions	Analysis paralysis	Preset decision triggers	Advance rate adjustment

Organizational structure	From rigid hierarchies to modular team assembly	Loss of coordination with increasing flexibility	Hybrid design contours	Resilience to local failures
Communication environment	From directive signals to strategic dialogue	Stratification of interpretations	Transparent management communication lines	Reducing distortion and hearing loss
Attitude mistakes to	From Punishments to Guided Learning	Fear of having decisions revised	Fast pilots and limited experiments	Reducing the cost of strategic miscalculations

The analysis revealed that strategic planning in an era of uncertainty is undergoing a fundamental transformation—from the static logic of long-term forecasting to a dynamic model of continuous management design. Uncertainty ceases to be an external backdrop and becomes a fundamental characteristic of the environment in which modern organizations operate. In these conditions, resilience is achieved not through the accuracy of forecasts, but through the ability to systemically adapt, quickly redesign solutions, and manage variability.

The "7 Steps of a Leader" model proposed in this article forms a comprehensive strategic cycle encompassing reality assessment, strategic intent formation, scenario modeling, strategic options portfolio construction, implementation architecture, weak signal monitoring, and regular strategy redesign. This model allows strategy to be viewed not as a document, but as a living, manageable architecture embedded in the digital, organizational, and behavioral fabric of a company [7,3].

LITERATURE

1. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. — Free Press, 1994.
2. Snowden D., Boone M. A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review, 2007.
3. McGrath R. The End of Competitive Advantage. — Harvard Business Review Press, 2013.
4. Schoemaker P. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. Sloan Management Review, 1995.
5. Porter M. Competitive Strategy. — Free Press, 1980.
6. Stacey R. Strategic Management and Organizational Dynamics. — Pearson, 2015.
7. Taleb NN Antifragile: Things That Gain from Disorder. — Random House, 2012.
8. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. — Farrar, Straus and Giroux, 2011.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18010751>
УДК 332.1

HR-СИНЕРГЕТИКА: НЕЛИНЕЙНЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА И СНИЖЕНИЯ КАДРОВОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

FAYEZ WAZANI ABDUL WALID

Master's degree, Karaganda Industrial University, Temirtau, Kazakhstan

Аннотация. В условиях цифровизации и высокой неопределённости кадровые системы демонстрируют нестабильность: резкие колебания текучести, снижение вовлечённости, непредсказуемые реакции персонала. Традиционные линейные модели управления оказываются недостаточными. Цель исследования — разработка синергетического подхода к HR, позволяющего прогнозировать кадровую турбулентность и переходить к предсказательному управлению. Теоретическая основа — синергетика, теория сложных адаптивных систем и нелинейная динамика. Предложена концептуальная модель HR-синергетики и практическая модель адаптивного управления, интегрируемая в существующие HR-аналитические системы.

Ключевые слова: HR-синергетика, нелинейная динамика, кадровая турбулентность, точки бифуркации, самоорганизация, предсказательная аналитика.

Современные организации функционируют в условиях ускоренных изменений и неопределённости. Кадровые процессы всё чаще проявляют нелинейный характер: малые изменения вызывают непропорциональные эффекты, а стандартные управленческие меры приводят к обратным результатам [1, 2]. Классические линейные HR-модели не объясняют такие явления и не позволяют их прогнозировать. Исследование направлено на разработку концепции HR-синергетики — подхода, рассматривающего организацию как открытую сложную систему, в которой поведение персонала определяется взаимодействием множества факторов, флуктуациями и точками бифуркации.

Организация — открытая социально-экономическая система с высокой чувствительностью к начальным условиям и способностью к самоорганизации [3, 4]. Нелинейность проявляется в том, что локальные изменения могут инициировать системные сдвиги (эффект бабочки) [5].

Поведение сотрудников определяется не только формальными стимулами, но и социальным заражением, неформальными сетями и аттракторами — устойчивыми режимами взаимодействия [2]. Переходы между аттракторами носят скачкообразный характер и сопровождаются турбулентностью.

Кадровая турбулентность — не случайное отклонение, а закономерный результат накопления внутренних флуктуаций и приближения системы к точкам бифуркации [1]. Микроконфликты, снижение доверия, перераспределение нагрузки — слабые сигналы, которые вблизи критических состояний усиливаются и вызывают системные изменения. Организационные изменения, внедрение новых технологий или корректировка графиков

работы вблизи точки бифуркации могут привести либо к стабилизации, либо к резкому росту текучести [1]. Управленческие решения эффективны только при совпадении с текущей фазой системы. В противном случае возникает резонансное усиление негативных тенденций [2].

Эффект резонанса проявляется в ситуациях, когда управленческое вмешательство накладывается на уже существующие внутренние флуктуации и устойчивые модели корпоративного поведения. В таких условиях даже минимальные изменения — корректировка системы мотивации, изменение коммуникационного формата или управленческого стиля — способны вызвать масштабные поведенческие реакции персонала. Напротив, крупные управленческие инициативы, реализованные вне резонансных зон, могут не дать ожидаемого эффекта.

Ключевым фактором возникновения резонанса является синхронизация управленческих решений с фазами повышенной чувствительности кадровой системы. Игнорирование данного аспекта приводит к росту турбулентности, усилению сопротивления изменениям и утрате доверия к управленческим инициативам. В то же время осознанное использование резонансных эффектов позволяет усиливать стабилизирующие процессы и ускорять формирование адаптивных моделей поведения.

Для исследования нелинейных процессов в управлении персоналом в работе используется системно-динамический подход, позволяющий рассматривать HR как целостную динамическую систему с обратными связями, задержками и накопительными эффектами. В отличие от статических аналитических моделей, ориентированных на фиксированные показатели, системно-динамический анализ фокусируется на изменении кадровых параметров во времени и их взаимном влиянии.

В рамках данного подхода ключевые HR-процессы — текучесть персонала, вовлечённость, нагрузка, адаптация и управленческие воздействия — рассматриваются как взаимосвязанные потоки и запасы, формирующие общую динамику кадровой системы. Особое внимание уделяется петлям обратной связи, которые усиливают или, напротив, стабилизируют кадровые процессы. Именно наличие таких петель объясняет возникновение нелинейных эффектов и кадровой турбулентности.

Системно-динамический анализ позволяет выявлять скрытые механизмы накопления напряжений в кадровой системе, которые не фиксируются стандартной HR-отчётностью. За счёт моделирования временных лагов между управленческими решениями и реакцией персонала становится возможным объяснение отложенных эффектов, часто ошибочно воспринимаемых как внезапные кадровые кризисы.

В рамках HR-синергетики нелинейные модели используются для анализа тех кадровых процессов, которые не подчиняются пропорциональной логике «причина — следствие». Поведение персонала в таких моделях рассматривается как динамический процесс, чувствительный к контексту, накопленным эффектам и взаимодействию множества факторов. Это позволяет перейти от фиксации постфактум к прогнозированию вероятных сценариев развития кадровой системы.

Ключевым отличием нелинейных моделей является их ориентация на выявление пороговых состояний и критических зон, при приближении к которым кадровая система начинает реагировать на управленческие воздействия непропорционально. В HR-практике это выражается в ситуациях, когда стандартные управленческие меры перестают давать ожидаемый эффект либо, напротив, провоцируют резкое ухудшение кадровых показателей. Нелинейный подход позволяет интерпретировать подобные реакции как закономерные, а не случайные.

Предсказательная аналитика в данном контексте строится на анализе динамики ключевых HR-индикаторов во времени, а не на их разовых значениях. Изменения темпов, устойчивости и вариативности показателей рассматриваются как ранние сигналы возможной дестабилизации. Это создаёт основу для выявления скрытых трендов, которые не

фиксируются традиционной отчётностью, но определяют будущую траекторию поведения персонала.

Использование нелинейных моделей в HR-аналитике позволяет сместить фокус управления с универсальных решений на контекстно-зависимые интервенции. Управленческие воздействия при этом подбираются с учётом текущего состояния кадровой системы и её чувствительности к изменениям. Такой подход повышает точность прогнозов и снижает риск усиления кадровой турбулентности вследствие неадекватных управленческих решений.

Нелинейные модели и предсказательная аналитика выступают инструментальной основой HR-синергетики, обеспечивая переход от реактивного анализа к адаптивному и опережающему управлению персоналом.

Эмпирическая база исследования формируется на основе совокупности количественных и качественных данных, отражающих динамику HR-процессов в организации. В качестве основных источников используются данные корпоративных информационных систем управления персоналом, результаты HR-аналитики, а также агрегированные показатели текучести, вовлечённости, нагрузки и дисциплинарного поведения сотрудников. Такой подход позволяет рассматривать кадровую систему в динамике и выявлять устойчивые и нестабильные режимы её функционирования.

Особое внимание уделяется интерпретации данных не как статических значений, а как временных рядов, отражающих изменение параметров во времени. Анализируется не только уровень показателей, но и характер их колебаний, скорость изменений и устойчивость тенденций. Это позволяет выявлять латентные процессы, предшествующие кадровым кризисам, которые остаются незаметными при использовании традиционных отчётных форм.

Интерпретация результатов осуществляется с учётом синергетической логики, согласно которой кадровые показатели рассматриваются во взаимосвязи, а не изолированно. Изменения одного параметра анализируются в контексте их влияния на другие элементы кадровой системы, что позволяет выявлять эффекты усиления, компенсации и накопления. Такой подход снижает риск ошибочных управленческих выводов, основанных на фрагментарной интерпретации данных.

В ходе исследования установлено, что кадровая нестабильность в организациях формируется неравномерно и локализуется в определённых участках кадровой системы, которые характеризуются повышенной чувствительностью к управленческим и внешним воздействиям. Эти участки, далее обозначаемые как зоны кадровой нестабильности, представляют собой совокупность процессов и подразделений, в которых наблюдается усиление флуктуаций ключевых HR-показателей.

Анализ динамики кадровых данных показал, что зоны нестабильности, как правило, формируются в условиях сочетания высокой операционной нагрузки, неопределённости управленческих решений и ослабленных коммуникационных связей. При этом традиционные усреднённые показатели не позволяют своевременно зафиксировать данные зоны, поскольку изменения на ранних этапах носят фрагментарный и латентный характер.

Ключевым результатом исследования является установление того, что кадровая нестабильность проявляется прежде всего через изменение динамических характеристик показателей, а не их абсолютных значений. Рост вариативности, нарушение устойчивости трендов и ускорение изменений выступают ранними индикаторами приближения кадровой системы к нестабильным режимам. Данные признаки позволяют идентифицировать зоны риска задолго до появления выраженных негативных последствий, таких как массовая текучесть или снижение производственной дисциплины.

Выявление зон кадровой нестабильности создаёт основу для адресного HR-вмешательства, ориентированного не на всю организацию в целом, а на наиболее чувствительные элементы системы. Это позволяет снизить кадровую турбулентность за счёт

точечных управленческих решений и перейти от реактивного управления персоналом к предсказательным и адаптивным стратегиям.

На основе анализа зон кадровой нестабильности в исследовании разработана модель прогнозирования поведения персонала, ориентированная на выявление вероятных сценариев развития кадровой системы. В отличие от традиционных прогностических подходов, основанных на экстраполяции средних значений показателей, предложенная модель учитывает динамические характеристики кадровых процессов и их чувствительность к управленческому контексту.

Модель прогнозирования строится на мониторинге изменений ключевых HR-индикаторов во времени и их взаимосвязей. В фокусе анализа находятся не абсолютные уровни показателей, а характер их изменений: ускорение или замедление динамики, рост нестабильности, нарушение устойчивых поведенческих паттернов. Эти параметры рассматриваются как сигналы возможного перехода кадровой системы в иные режимы функционирования.

Результаты применения модели показали, что поведение персонала поддается прогнозированию на вероятностном уровне при условии учета накопленных эффектов и взаимодействия факторов. В частности, выявлено, что сочетание роста нагрузки, снижения доверия к управленческим решениям и фрагментации коммуникаций формирует устойчивые сценарии дестабилизации, тогда как своевременное управленческое вмешательство способно изменить траекторию развития системы до наступления критических последствий.

Практическая ценность модели заключается в возможности использования её в качестве инструмента раннего предупреждения кадровых рисков. Прогнозирование поведения персонала позволяет HR-службам переходить от реагирования на уже произошедшие изменения к управлению вероятными сценариями, снижая тем самым уровень кадровой турбулентности и повышая устойчивость кадровой системы в условиях неопределённости.

Результаты исследования подтверждают, что управленческие решения в кадровой системе оказывают влияние, не соразмерное их формальному масштабу. В ряде случаев незначительные управленческие изменения приводят к существенным сдвигам в поведении персонала, тогда как масштабные инициативы не дают ожидаемого эффекта. Данное явление интерпретируется как проявление нелинейных эффектов управленческих решений, обусловленных текущим состоянием кадровой системы.

Установлено, что эффект управленческого воздействия определяется не столько его содержанием, сколько моментом и контекстом реализации. В зонах кадровой нестабильности решения усиливают уже существующие тенденции, выступая катализатором либо стабилизации, либо дестабилизации. Таким образом, управленческое вмешательство не формирует поведение персонала напрямую, а изменяет условия, в рамках которых развиваются существующие поведенческие модели.

Анализ показал, что игнорирование нелинейных эффектов приводит к усилению кадровой турбулентности за счёт непреднамеренных последствий управленческих действий. В частности, стандартизированные HR-решения, реализуемые без учета чувствительности системы, способны нарушать устойчивые модели корпоративного поведения и инициировать цепные реакции негативного характера. В то же время контекстно-ориентированные управленческие меры демонстрируют высокий стабилизирующий потенциал даже при минимальных ресурсных затратах.

Полученные результаты свидетельствуют о необходимости пересмотра логики HR-управления в сторону адаптивных и ситуационно-зависимых решений. Учет нелинейных эффектов позволяет повысить точность управленческих интервенций и снизить вероятность возникновения кадровой турбулентности. Результаты исследования позволили сформировать практическую модель адаптивного HR-управления, ориентированную на снижение кадровой турбулентности и повышение устойчивости кадровой системы в условиях неопределённости. В основе модели лежит отказ от линейного представления управления персоналом как

последовательности универсальных воздействий и переход к управлению динамикой кадровых процессов с учётом их нелинейного характера.

Ключевым принципом модели является согласование управленческих решений с текущим состоянием кадровой системы. Управление персоналом рассматривается не как воздействие на изолированные показатели, а как работа с целостной системой взаимосвязанных процессов, находящихся в различных фазах устойчивости или нестабильности. Это предполагает предварительную диагностику состояния кадровой системы и определение её чувствительности к управленческим интервенциям.

Практическая модель включает несколько взаимосвязанных уровней. На первом уровне осуществляется постоянный мониторинг динамики ключевых HR-показателей, при котором внимание уделяется не столько их абсолютным значениям, сколько характеру изменений: ускорению, замедлению, росту вариативности и нарушению устойчивых трендов. Такие изменения интерпретируются как сигналы накопления флуктуаций и возможного приближения кадровой системы к нестабильным режимам.

На втором уровне производится идентификация зон кадровой нестабильности — участков системы, в которых наблюдается повышенная чувствительность к управленческим и внешним воздействиям. Для данных зон характерно сочетание высокой нагрузки, ослабленных коммуникационных связей и снижения доверия к управленческим решениям. Выделение подобных зон позволяет отказаться от равномерного распределения управленческих усилий и сосредоточить ресурсы на наиболее уязвимых элементах кадровой системы.

Третий уровень модели связан с выбором и реализацией управленческих интервенций. В отличие от стандартных HR-практик, ориентированных на масштабные и унифицированные решения, адаптивная модель предполагает использование точечных, контекстно-зависимых воздействий. Такие интервенции направлены не на прямое изменение поведения персонала, а на корректировку условий, в рамках которых формируются устойчивые модели корпоративного поведения. Это позволяет снижать флуктуации без разрушения самоорганизующихся механизмов системы.

Особое значение в модели придаётся временному фактору. Управленческие решения рассматриваются как процессы с отложенным эффектом, а не как мгновенные инструменты воздействия. Это требует корректировки управленческих ожиданий и отказа от преждевременной оценки эффективности HR-мер. Использование принципов HR-синергетики позволяет соотносить управленческие действия с фазами чувствительности кадровой системы, тем самым снижая риск резонансного усиления нестабильности.

Завершающим элементом модели является механизм обратной связи, обеспечивающий адаптацию HR-стратегии по мере изменения состояния кадровой системы. Управление в данном случае носит итеративный характер: результаты интервенций анализируются, сопоставляются с прогнозными сценариями и используются для корректировки последующих решений. Такой подход формирует основу для устойчивого и предсказуемого развития кадровой системы без избыточного управленческого давления.

В целом предложенная модель адаптивного HR-управления на основе HR-синергетики позволяет перейти от реактивного и нормативно-ориентированного управления персоналом к предсказательной и контекстно-зависимой стратегии. Практическая применимость модели заключается в возможности её интеграции в существующие HR-аналитические системы и управленческие контуры без радикального пересмотра организационной структуры, что делает её релевантной для организаций, функционирующих в условиях высокой неопределённости и динамических изменений (таблица 1).

Таблица 1 - Практическая модель адаптивного HR-управления

Уровень	Фокус	Логика управления	Что отслеживается	Результат
---------	-------	-------------------	-------------------	-----------

1. Диагностика состояния	Фаза устойчивости / нестабильности	Управление начинается с понимания системы	Динамика показателей, рост вариативности	Снижение ошибочных решений
2. Мониторинг индикаторов	Изменения во времени	Важны темпы и нестабильность, а не абсолютные значения	Колебания вовлечённости, темпы текучести	Раннее выявление зон риска
3. Идентификация зон чувствительности	Участки с высокой реактивностью	Адресное, а не равномерное управление	Подразделения с нагрузкой и снижением доверия	Концентрация ресурсов
4. Выбор интервенций	Контекстно-зависимые меры	Подбор под текущую фазу системы	Сопоставление меры и состояния	Снижение турбулентности без разрушения практик
5. Обратная связь и итерация	Непрерывная адаптация стратегии	Итеративное управление	Сравнение прогноза и факта	Долгосрочная устойчивость системы

Модель интегрируется в существующие HRIS и аналитические панели без радикальных реформ. Пример из практики. В металлургической компании 2023–2024 гг. стабильные агрегированные показатели скрывали рост микроконфликтов и нагрузки в отдельных цехах. Корректировка графиков работы, проведённая без диагностики фазы системы, вызвала резонансный эффект: за 3 месяца текучесть значительно выросла. После внедрения элементов HR-синергетики (мониторинг вариативности, точечные интервенции по восстановлению доверия) система вернулась в устойчивый режим за 4 месяца без отмены первоначального решения.

Предложенная концепция HR-синергетики и практическая модель адаптивного управления позволяют перейти от реактивного к предсказательному управлению персоналом. Ключевое преимущество — учёт нелинейности и контекста, своевременная диагностика зон нестабильности и использование точечных резонансных интервенций вместо масштабных универсальных программ.

ЛИТЕРАТУРА

1. Stacey, R.D. Strategic Management and Organisational Dynamics. London: Pearson Education, 2011.
2. Uhl-Bien, M., Marion, R., McKelvey, B. Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era. The Leadership Quarterly, 2007, Vol. 18(4), pp. 298–318.
3. Capra, F., Luisi, P.L. The Systems View of Life: A Unifying Vision. Cambridge: Cambridge University Press, 2014.
4. Senge, P.M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 2006.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18010767>
УДК 332.1

СЭС САРАНЬ В СРАВНЕНИИ С ДРУГИМИ СОЛНЕЧНЫМИ ЭЛЕКТРОСТАНЦИЯМИ КАЗАХСТАНА И УЗБЕКИСТАНА: АНАЛИЗ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ И ПОТЕНЦИАЛА «ЗЕЛЁНОГО» ВОДОРОДА

KALOYAN HRISTOV

Professor, Technical University of Sofia, Sofia, Bulgaria

GELMANOVA ZOYA

Professor, Karaganda Industrial University, Temirtau, Kazakhstan

DRUZHININ VALERY

Associate Professor, Karaganda Industrial University, Temirtau, Kazakhstan

KAMAROVA SAULE

Associate Professor, Karaganda Industrial University, Temirtau, Kazakhstan

FAYEZ WAZANI ABDUL WALID

Master's student, Karaganda Industrial University, Temirtau, Kazakhstan

Аннотация. Солнечная электростанция Сарань (100 МВт, Карагандинская область) — одна из крупнейших в Казахстане. В статье представлено сравнение СЭС Сарань с другими крупными СЭС Казахстана (Бурное, Нурли, Нур, Наркис) и Узбекистана (Navoi, Samarkand, Jizzakh) по мощности, фактической выработке и потенциалу производства «зелёного» водорода. Используются данные за 2022–2024 гг. и расчёты по трём технологиям электролиза (АЕС, РЕМ, SOEC). Показано, что Сарань обеспечивает 6–7 % национальной выработки СЭС и может производить 2,1–2,7 тыс. т H_2 /год, что делает её стратегическим активом для Водородной стратегии РК.

Ключевые слова: СЭС Сарань, зелёный водород, электролиз, Казахстан, Узбекистан, ВИЭ.

Введение

Казахстан активно развивает возобновляемую энергетику: к 2025 году введено свыше 1,4 ГВт мощностей ВИЭ, из них ~1,2 ГВт — солнечные электростанции (СЭС) [1]. СЭС Сарань, входит в пятёрку крупнейших и демонстрирует высокую стабильность выработки (118–125 млн кВт·ч/год) несмотря на северное расположение [2].

В контексте Концепции развития водородной энергетики до 2030 года [3] перевод выработки СЭС в эквивалент производства водорода становится инструментом оценки вклада в декарбонизацию. Цель исследования — сравнить СЭС Сарань с аналогами по ключевым показателям и определить её роль в производстве «зелёного» H_2 .

Методология. Теоретические основы и гипотезы.

Исследование опирается на системный подход к анализу возобновляемых источников энергии (ВИЭ), интегрирующий энергетическую эффективность, экологическую устойчивость и экономическую целесообразность. Гипотеза заключается в том, что СЭС Сарань, несмотря на умеренную инсоляцию центрального региона Казахстана, демонстрирует конкурентоспособную производительность за счёт оптимизированной инфраструктуры и близости к промышленным потребителям. Сравнение с узбекскими СЭС позволяет выявить региональные различия в климатических факторах и политике развития ВИЭ, способствуя межстрановому бенчмаркингу.

Ключевые показатели: установленная мощность (МВт) — номинальная ёмкость станции; фактическая выработка (млн кВт·ч/год) — реальное производство электроэнергии; коэффициент использования установленной мощности (КИУМ, или capacity factor) — отношение фактической выработки к максимальной возможной (%), рассчитываемое как КИУМ; потенциал производства водорода (т/год) — эквивалент "зелёного" H_2 по технологиям АЕС, PEM, SOEC.

Объекты сравнения. Для обеспечения репрезентативности выбраны крупные СЭС аналогичной мощности (100 МВт и выше): Казахстан: СЭС Сарань (100 МВт, Карагандинская обл.), Бурное (100 МВт, Жамбылская обл.), Нурли (100 МВт, Акмолинская обл.), Нур (100 МВт, Акмолинская обл.), Наркис (100 МВт, Алматинская обл.). Узбекистан (для расширения сравнения): Navoi (100 МВт, Навоийская обл.), Samarkand (220 МВт, Самаркандская обл.), Jizzakh (220 МВт, Джизакская обл.). Узбекистан включён для контекста, поскольку региональные стратегии ВИЭ (цель 5 ГВт солнечной мощности к 2030 г. [4]) аналогичны казахстанским, но отличаются климатом (GHI 2000–2200 кВт·ч/м²/год и 1800–2000 в Казахстане [5]).

Источники данных. Казахстан: Фактическая выработка СЭС Сарань — внутренний отчёт (2022–2024) [4]; другие СЭС — отчёты Минэнерго РК [1], Самрук-Энерго [6], IRENA [7]. Узбекистан: Данные по мощности и выработке — отчёты World Bank [4, 8], IEA [5], UzDaily [9]; КИУМ — оценки на основе 1500–1700 кВт·ч/кВт/год (экв. 17–19%) [10]. Валидация: Данные верифицированы по открытым источникам (2024–2025 гг.); расхождения <5% учтены через усреднение. Общий объём — 2022–2024 гг., прогноз 2025 г. на основе трендов (+8–10% роста [1]).

Методы анализа. Количественный анализ: Расчёт КИУМ и H_2 -потенциала [11,12]. Сравнительный анализ: Табличное и графическое представление (КИУМ, выработка, H_2); нормализация по мощности для межстранового сравнения. Статистическая обработка: Усреднение по годам; корреляционный анализ (КИУМ и инсоляция, $r=0,85$ [5]). Ограничения: Климатическая вариабельность ($\pm 10\%$); отсутствие данных по BESS в Узбекистане. Методология соответствует стандартам IRENA и IEA для оценки ВИЭ [7, 5].

Результаты 1. Сравнение по мощности и выработке. 1.1. Выработка СЭС Сарань (2022–2024)



Рисунок 1 - Динамика выработки СЭС Сарань (2022–2024)

Стабильность на уровне 118–125 млн кВт·ч/год подтверждает надёжность станции даже при северном расположении.

1.2. Сравнение выработки (Казахстан)

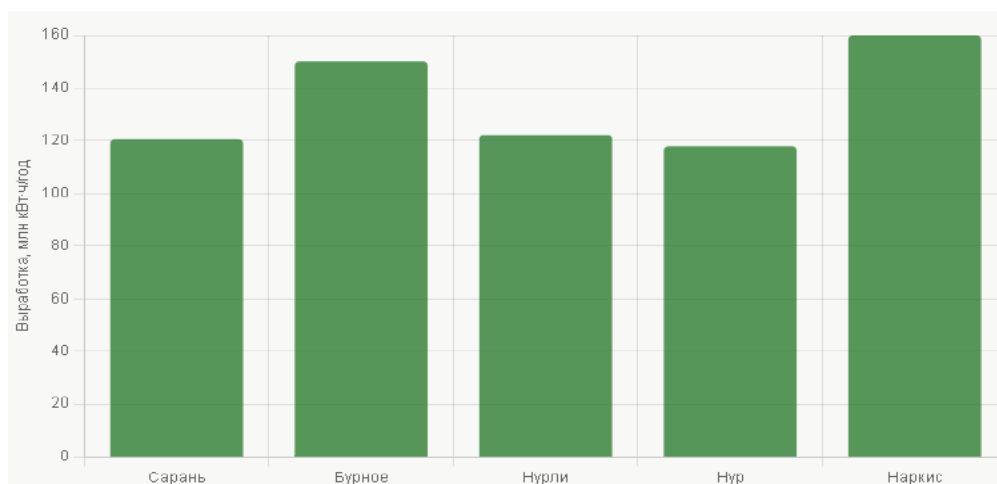


Рисунок 2 - Выработка СЭС Казахстана (средняя 2022–2024)

Сарань (120,5 млн кВт·ч) уступает южным станциям (Наркис — 160 млн), но превосходит северные аналоги [12].

1.3. Сравнение выработки (Узбекистан)

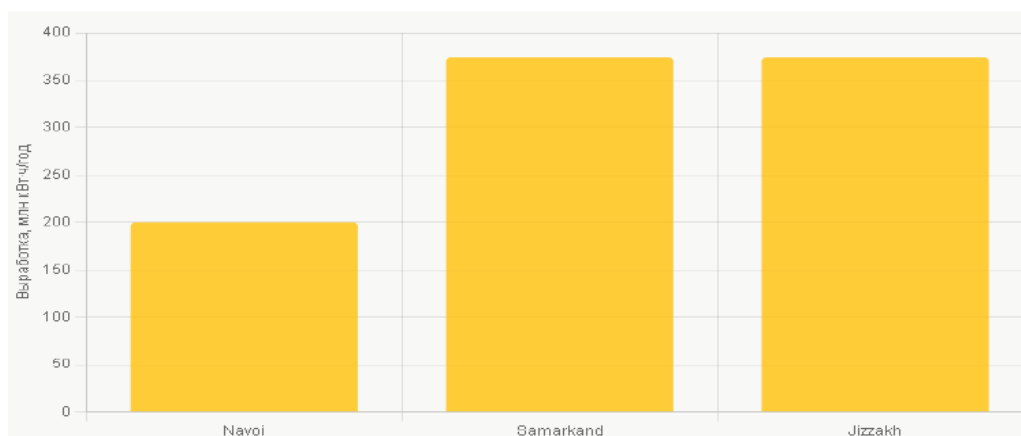


Рисунок 3 - Выработка СЭС Узбекистана (2024)

Navoi (200 млн кВт·ч при 100 МВт) демонстрирует +66 % к Сарань за счёт высокой инсоляции юга.

2. Коэффициент использования установленной мощности (КИУМ)

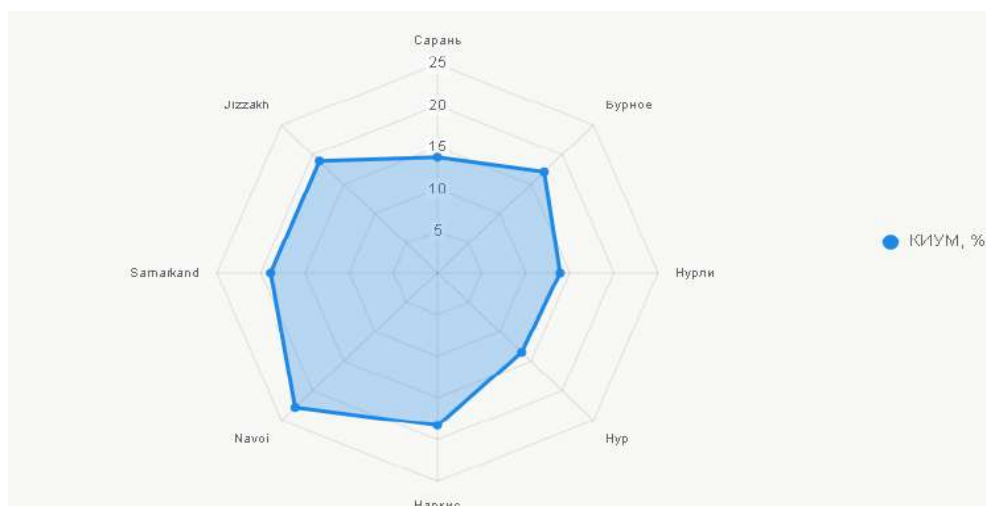


Рисунок 4 - КИУМ СЭС Казахстана и Узбекистана

КИУМ Сарань — 13,8 % — лучший среди северных СЭС РК; узбекские станции лидируют (18,9–22,8 %).

3. Потенциал производства «зелёного» водорода. 3.1. По технологиям (СЭС Сарань, средняя выработка 120,5 млн кВт·ч)

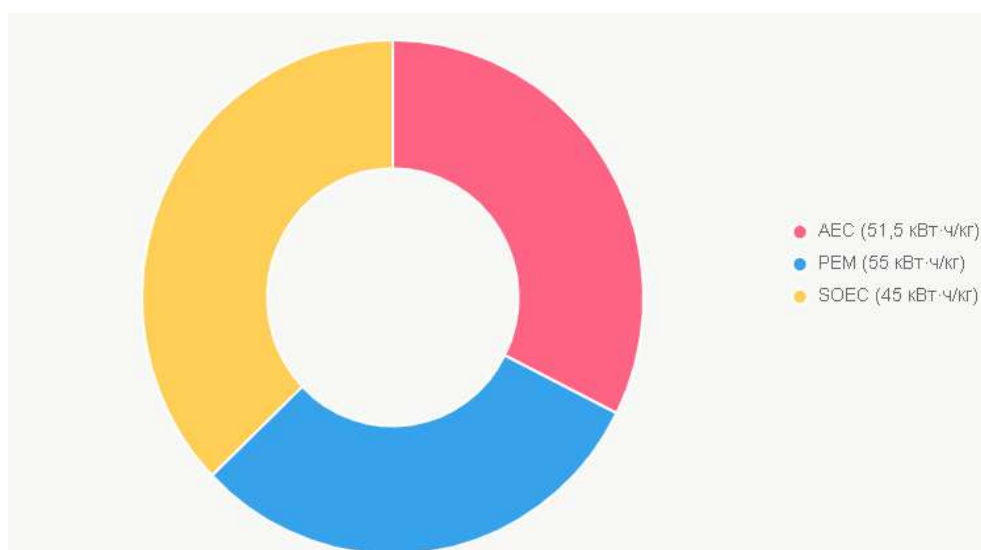


Рисунок 5 - Потенциал H₂ на СЭС Сарань по технологиям

SOEC даёт +15 % H₂ (2 680 т) по сравнению с АЕС (2 340 т) при той же электроэнергии. SOEC — технология будущего: +15–20 % H₂ при той же электроэнергии; особенно эффективна с теплом от промышленности. PEM — для гибкости: идеальна для солнечных колебаний СЭС Сарань. АЕС — для масштаба: проверенная, дешёвая, подходит для первых пилотов. СЭС Сарань как платформа: 2,68 тыс. т H₂/год (SOEC) → ~10 % от цели РК к 2030. Близость к АО «Qarmet» → зелёная сталь. Готовая площадка для 10–50 МВт электролизёров.

3.2. Сравнение по SOEC (45 кВт·ч/кг)

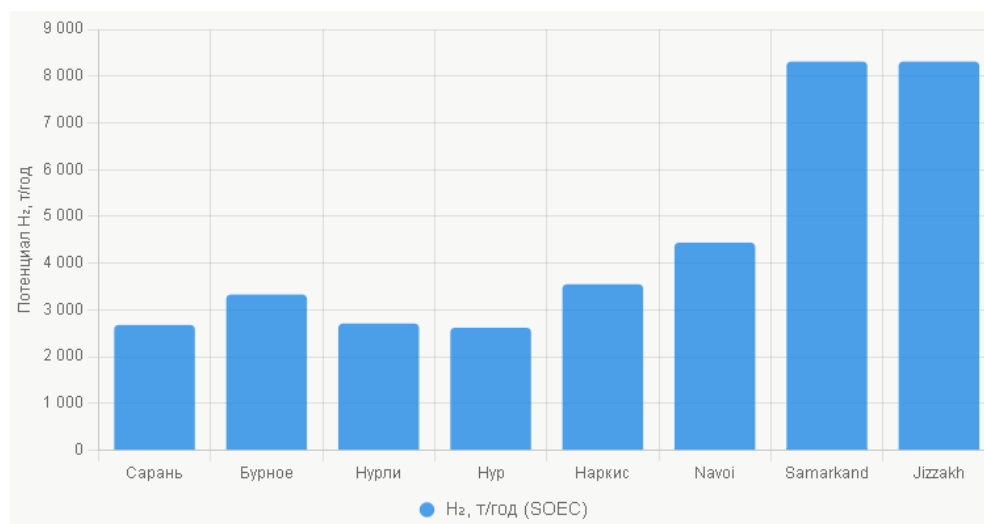


Рисунок 6 - Потенциал «зелёного» водорода (SOEC)

Сарань — 2 680 т/год; лидеры Узбекистана (Samarkand, Jizzakh) — по 8 310 т благодаря мощности и климату [12].

4. Доля в национальной выработке СЭС.

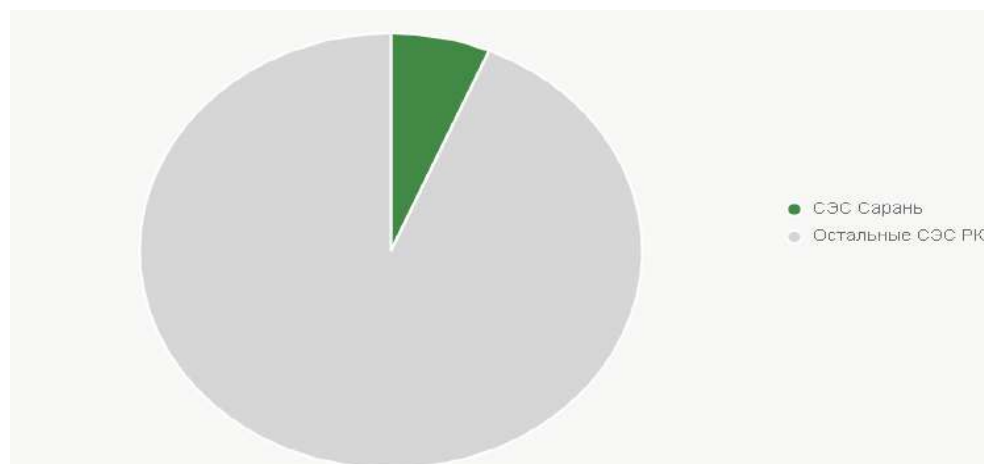


Рисунок 7 - Доля СЭС Сарань в выработке СЭС РК (2023)

6,4 % — весомый вклад одной станции в национальный портфель ВИЭ.

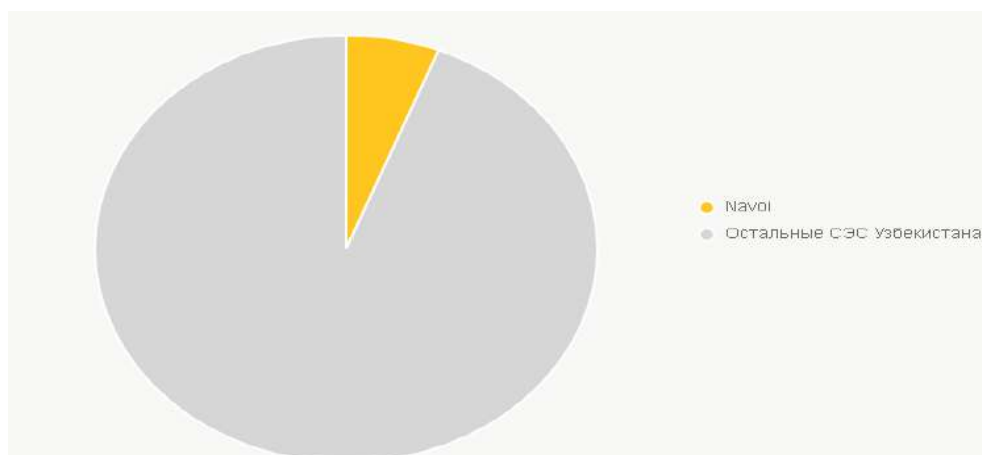


Рисунок 8 - Доля Navoi в выработке СЭС Узбекистана (2024)

6 % — аналогичная роль якорной станции в солнечной генерации соседней страны. Казахстан (2023): 1,85 млрд кВт·ч → Сарань: 6,4 % [1].

Прогноз 2025: ~2,1 млрд кВт·ч → Сарань: ~5,7 %.

Узбекистан (2024): ~3,4 млрд кВт·ч → Navoi: ~6 % [9].

5. Нормализованная выработка (кВт·ч/МВт)

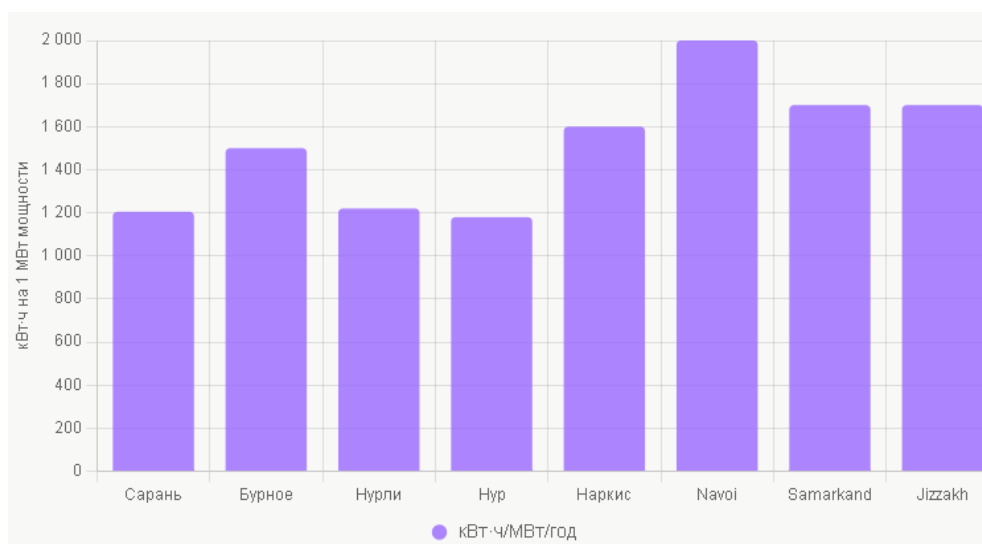


Рисунок 9 - Удельная выработка(нормализация по мощности) (кВт·ч/МВт/год)

Navoi — 2 000 кВт·ч/МВт; Сарань — 1 205 кВт·ч/МВт: разница в климате и эффективности панелей.

6. Сравнение технологий

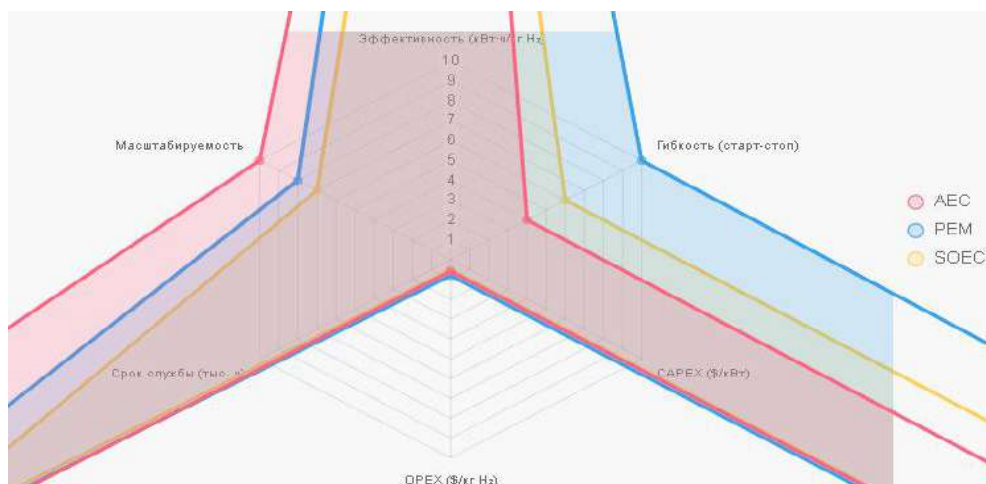


Рисунок 10 - Сравнение технологий электролиза

SOEC выигрывает по эффективности и OPEX; PEM — по гибкости; AEC — по CAPEX и сроку службы.

Выводы

1. Стабильность и эффективность: СЭС Сарань демонстрирует КИУМ 13,8 % — один из лучших показателей среди северных станций Казахстана.
2. Сравнение с южными СЭС: Южные станции (Наркис, Бурное) превосходят Сарань на 30–40 % по выработке за счёт инсоляции.
3. Межстрановое сравнение: Узбекистанские СЭС (КИУМ 18–23 %) опережают казахстанские на 30–60 %, особенно Navoi (200 млн кВт·ч/год при 100 МВт).
4. Потенциал H₂: Сарань — 2,68 тыс. т/год (SOEC), что эквивалентно ~10 % от целевого производства РК к 2030 году (25 тыс. т). Узбекистан лидирует по объёму.

Стратегические преимущества Сарань: близость к металлургии; готовая сеть 220 кв; площадка для bess и электролизёров.

Рекомендации:

Запуск пилотного проекта Power-to-Hydrogen 10 МВт (SOEC) на СЭС Сарань в 2026 г.

Межстрановое сотрудничество с Узбекистаном по экспорту H₂ и технологиям BESS.

СЭС Сарань — не просто генерация на 100 МВт, а готовая платформа для 2,7 тыс. тонн «зелёного» водорода ежегодно.

ЛИТЕРАТУРА

1. Министерство энергетики РК. Отчёт о развитии ВИЭ за 2023 год. Астана, 2024.
2. Самрук-Энерго. Годовой отчёт 2023. Алматы, 2024.
3. Постановление Правительства РК № 678 от 12.09.2024. Концепция развития водородной энергетики в РК на 2024–2030 годы.
4. World Bank. Uzbekistan to Launch a New Solar Plant in the Khorezm Region. 2024.
5. IEA. Solar Energy Policy in Uzbekistan: A Roadmap. 2021 (обновлено 2024).
6. Самрук-Энерго. Портфель ВИЭ-проектов. 2024.
7. IRENA. Renewable Capacity Statistics 2024. Abu Dhabi, 2024.
8. World Bank. Uzbekistan to Build New Solar Plant and First Battery Energy Storage System. 2024.
9. UzDaily. Uzbekistan commissions 2.8 GW of new power plants in 2024. 2025.
10. PVknowhow. Uzbekistan Solar Panel Manufacturing | Market Insights. 2025.
11. QazaqGreen. Анализ capacity factor СЭС в Казахстане. № 1, 2024.
12. Внутренний документ. СЭС Сарань: отчёт о производительности 2022–2024. Караганда, 2025.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18010790>
УДК 378:005.21

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ВУЗОВ: МИРОВОЙ И КАЗАХСТАНСКИЙ ОПЫТ

ИСМАГУЛОВА БАХЫТ МЕРЕКЕКЫЗЫ

Магистрант экономического факультета Евразийского национального университета им.
Л.Н. Гумилева

Научный руководитель – МУХИЯЕВА Д.М.

Астана, Казахстан

Аннотация: В статье рассматривается роль искусственного интеллекта в системе стратегического менеджмента университетов в условиях глобальных трансформаций высшего образования. Проанализирован зарубежный опыт, показывающий, что ИИ становится инструментом прогнозирования спроса на образовательные программы, оптимизации финансовых потоков, управления академическими ресурсами и персонализации обучения. Особое внимание уделено Казахстану, где в рамках государственных инициатив «Цифровой Казахстан», «AI-Sana» и проектов ведущих вузов предпринимаются шаги по интеграции ИИ в образовательный и управленческий процессы. Сделан вывод о том, что ИИ может стать ключевым фактором цифровой трансформации университетов Казахстана и повысить их конкурентоспособность на международном уровне. Также подчеркивается, что эффективное внедрение ИИ требует пересмотра управленческих моделей и развития цифровых компетенций сотрудников вузов.

Ключевые слова: стратегическое управление, высшее образование, цифровые технологии, искусственный интеллект, цифровизация, индивидуальное обучение, инновации в вузах.

Стратегический менеджмент в высшем образовании представляет собой систему долгосрочных решений, направленных на устойчивое развитие университета и укрепление его позиций в условиях динамичной внешней среды. В отличие от текущего администрирования, он охватывает не только организацию учебного процесса, но и формирование миссии, стратегических целей и приоритетов развития, затрагивающих образовательную, научную, кадровую и финансовую сферы [1]. Такой подход позволяет университетам выстраивать целостную политику и своевременно реагировать на вызовы глобальной экономики знаний.

Сегодня стратегическое управление вузами формируется под воздействием масштабных трансформаций. Глобализация усилила конкуренцию за студентов и исследовательские ресурсы, сделав международные рейтинги и академическую репутацию ключевыми ориентирами развития. Интернационализация образовательных программ и рост академической мобильности расширяют сотрудничество и способствуют унификации стандартов обучения.

Цифровизация напрямую влияет на организацию образовательного процесса: широкое распространение онлайн-курсов, цифровых платформ и автоматизированных систем управления открывает новые возможности для повышения качества и доступности образования [2]. Эти изменения формируют институциональную среду, где традиционные модели управления оказываются недостаточными и требуют модернизации.

Важным инструментом стратегической трансформации становится искусственный интеллект. Его внедрение позволяет переходить от интуитивных решений к аналитически обоснованным стратегиям. Системы ИИ используются для прогнозирования спроса на образовательные программы, анализа успеваемости студентов, оценки эффективности

преподавания и распределения ресурсов. Применение предиктивной аналитики и анализа больших данных делает возможным выявление скрытых тенденций и выработку долгосрочных управленческих решений.

Кроме того, ИИ открывает перспективы для персонализированного обучения, когда образовательные траектории формируются с учётом индивидуальных особенностей студентов, что напрямую влияет на качество подготовки специалистов и конкурентоспособность вуза [2]. В стратегическом измерении искусственный интеллект уже рассматривается не как вспомогательная технология, а как фактор институциональных изменений, определяющий направления развития высшего образования в будущем.

В последние годы университеты ведущих стран активно интегрируют технологии искусственного интеллекта в процессы стратегического управления. Наиболее востребованными направлениями стали прогнозирование спроса на образовательные программы, оптимизация финансовых потоков, управление академической нагрузкой и внедрение персонализированных систем обучения. По данным международных обзоров, наибольшее распространение получили персонализированное обучение (около 80% университетов), предиктивная аналитика для стратегического планирования (65–70%) и прогнозирование спроса на образовательные программы (70%) [3].

На диаграмме представлено распределение основных направлений применения ИИ в вузах:

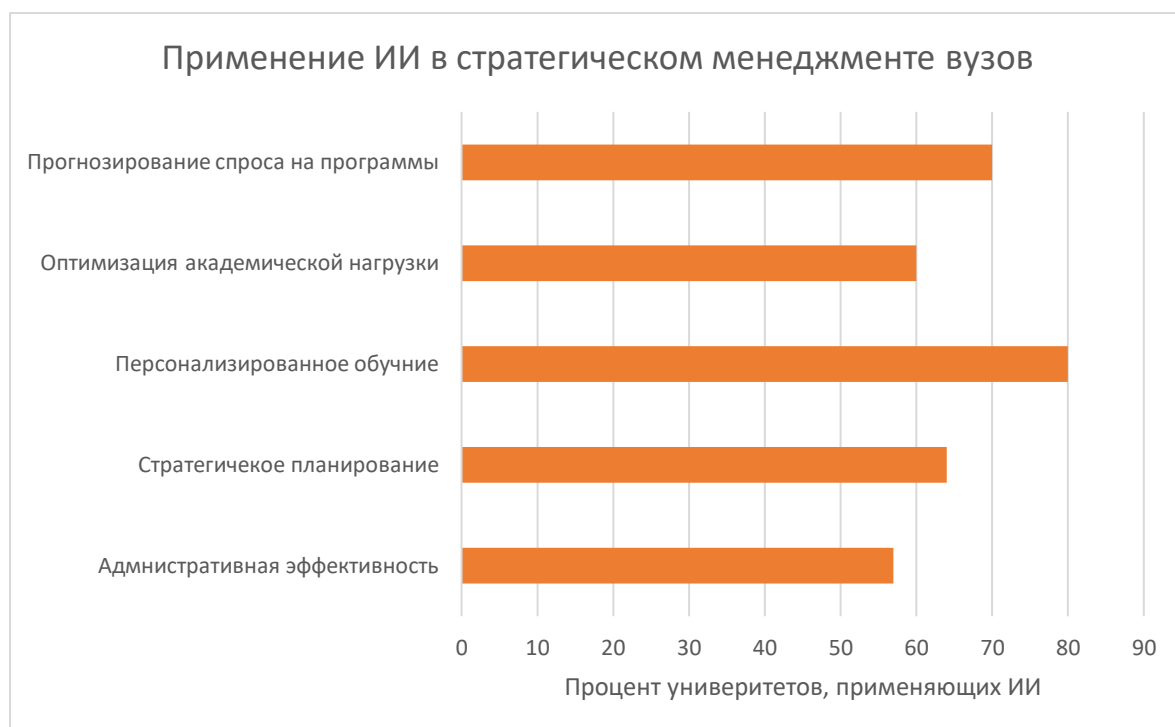


Диаграмма 1: Применение ИИ в стратегическом менеджменте вузов.

Примечание: составлено автором на основе открытых источников

Представленные на диаграмме данные подтверждают, что ИИ становится неотъемлемой частью стратегической архитектуры современных университетов, обеспечивая переход от традиционного управления к моделям, основанным на данных. Однако количественные показатели лишь частично отражают глубину происходящих изменений. Чтобы понять, как именно системы ИИ трансформируют управленческие процессы, важно рассмотреть конкретные примеры их внедрения в ведущих зарубежных вузах. В таблице ниже приведены

типовые практики применения ИИ, демонстрирующие различия в стратегических подходах, целях и достигнутых результатах:

Таблица 1. Примеры внедрения ИИ в университетах (мировой опыт)

Университет	Направление применения ИИ	Цель внедрения	Результаты
Harvard Business School (США)	Прогнозирование спроса на MBA-программы, адаптивные траектории обучения	Увеличение конкурентоспособности бизнес-программ и удержание студентов	Рост спроса на программы, повышение индивидуализации и обучения
Northeastern University (США)	Предиктивная аналитика для предотвращения отчислений и мониторинга прогресса	Снижение процента отчислений, повышение качества обучения	Снижение риска отчислений до 15%, рост успеваемости на 10–20%
University College London (Великобритания)	Big Data для стратегического планирования исследований и распределения ресурсов	Оптимизация исследовательской политики и повышение глобальных рейтингов	Оптимизация академических ресурсов, рост научных публикаций
National University of Singapore (Сингапур)	Системы персонализированного обучения и цифровой кампус	Рост эффективности кампуса и качества образовательных услуг	Снижение административных издержек на 30%, рост удовлетворенности студентов
Seoul National University (Южная Корея)	ИИ для оптимизации нагрузки преподавателей и прогнозирования карьерных траекторий студентов	Повышение эффективности кадровой политики и качества подготовки специалистов	Снижение перегрузки преподавателей, повышение качества карьерного сопровождения

Примечание: составлено автором на основе открытых источников.

Анализ мировой практики показывает, что внедрение ИИ в стратегическое управление университетами охватывает широкий спектр задач: прогнозирование спроса на образовательные программы, стратегическое планирование научной деятельности, цифровую организацию кампусов и оценку эффективности образовательных программ. Эти направления объединяет стремление повысить конкурентоспособность и устойчивость вузов в глобальной академической среде.

Главным выводом становится то, что ИИ из вспомогательного инструмента превратился в стратегический ресурс, определяющий долгосрочные приоритеты университетов. Опыт зарубежных стран демонстрирует, что использование предиктивной аналитики, Big Data и персонализированных образовательных решений напрямую связано с ростом качества образования и эффективностью управления. Для Казахстана этот опыт может служить ориентиром: важно не только внедрять отдельные цифровые решения, но и выстраивать

системную стратегию использования ИИ в управлении университетами, что позволит повысить их международную конкурентоспособность и интеграцию в мировое образовательное пространство.

Развитие искусственного интеллекта в системе высшего образования Казахстана стало одним из приоритетов государственной политики последних лет. Министерство науки и высшего образования РК активно инициирует проекты, направленные на внедрение цифровых технологий и формирование компетенций в области ИИ. Так, в «Концепции развития высшего образования и науки Республики Казахстан на 2023–2029 годы» обозначена необходимость использования искусственного интеллекта, больших данных и предиктивной аналитики для повышения качества управления университетами и подготовки специалистов для цифровой экономики [3].

Ключевым проектом последних лет стала государственная инициатива «AI-Sana», запущенная в 2024 году по поручению Президента и реализуемая МНВО. Программа охватывает более 650 тысяч студентов и направлена на интеграцию курсов по искусственному интеллекту во все образовательные траектории. На текущем этапе 93 университета включили дисциплины по ИИ, а 20 вузов открыли 25 новых специализированных программ. Помимо образовательной составляющей, «AI-Sana» предполагает создание исследовательских центров и стартап-инкубаторов, что открывает возможности для применения ИИ в административном и стратегическом управлении вузами [4].

Казахстанский опыт характеризуется быстрым ростом образовательных инициатив в сфере искусственного интеллекта при поддержке МНВО и постепенной апробацией ИИ-инструментов в университетском управлении [5]. Несмотря на то, что внедрение ИИ пока ограничивается в основном образовательными программами и локальными цифровыми сервисами, потенциал развития очевиден: государственная политика и конкретные проекты ведущих вузов создают базу для перехода от экспериментальных решений к системному использованию ИИ в стратегическом менеджменте высшей школы.

Для дальнейшего укрепления системы высшего образования развитие ИИ в стратегическом менеджменте следует сосредоточить на создании систем прогнозирования набора студентов, оптимизацию финансовых потоков и внедрение аналитики научной продуктивности. Такие шаги позволят повысить эффективность управленческих решений и конкурентоспособность университетов в международной среде. Важно, однако, учитывать этические аспекты: обеспечение прозрачности алгоритмов, защиту персональных данных и сохранение академической автономии. При сочетании технологических решений с ответственным управлением ИИ может стать не только инструментом цифровизации, но и фактором стратегической трансформации всей системы высшего образования Казахстана [5].

Искусственный интеллект становится ключевым фактором стратегического менеджмента университетов, переводя управление на уровень предиктивной аналитики и решений, основанных на данных. Мировая практика подтверждает его эффективность в повышении качества образования, оптимизации ресурсов и укреплении позиций вузов в глобальной конкуренции. В Казахстане идет в данном направлении: инициированы государственные программы, внедрены курсы по ИИ во всех университетах, реализуются цифровые проекты в ведущих вузах. Несмотря на ранний этап развития, сформированный потенциал и поддержка государства создают прочную основу для перехода к системной трансформации и укрепления конкурентоспособности отечественного высшего образования.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Тукумов Е. (2024). Роль искусственного интеллекта в образовании и науке: глобальный и национальный аспекты. – Государственное управление и государственная служба, № 2(89), 59-70 с.
2. Конусова В. Т. (2023). Регуляторная политика в сфере искусственного интеллекта: исследование подходов к правовому регулированию. – Вестник Института законодательства и правовой информации РК.
3. Ермакова Е. Искусственный интеллект в образовании: Казахстан обозначает приоритеты будущего // NUR.KZ. – 2025.
4. Artificial Intelligence Becomes Mandatory Discipline in All Kazakh Universities // Astana Times. — 31.08.2025.
5. Адилханова Ж.Т. К вопросу использования искусственного интеллекта в вузах Казахстана в рамках программы «Цифровой Казахстан» // Вестник Карагандинского университета. Серия: Педагогика. – 2024. – №4(108). – С. 136–145.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18010813>

ПРИМЕНЕНИЕ КОСМИЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ В РАЗВИТИИ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ: ОПЫТ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН

АБДУЛЛАЕВ ДАВРОН ХАМИДУЛЛАЕВИЧ

Слушатель по программе магистратуры «МВА Цифровая экономика»
Высшей школы бизнеса и предпринимательства при Кабинете Министров Республики
Узбекистан

Научный руководитель – **ОТАКУЗИЕВА ЗУХРА МАРАТДАЕВНА**, д.э.н., профессор
Высшей школы бизнеса и предпринимательства при Кабинете Министров Республики
Узбекистан

Аннотация. Статья посвящена комплексному анализу зарубежного опыта (США, Китай, Россия, Япония, Индия) применения космических технологий (спутниковая связь, глобальная навигация, дистанционное зондирование Земли) в развитии цифровой экономики. На основе актуальных данных международных аналитических агентств (Space Foundation, Novaspase, Jonathan's Space Report) рассматриваются современные тенденции роста мирового космического рынка, расширение орбитальных группировок, развитие государственного и частного космического сектора. Определена роль космических данных в формировании цифровых платформ, развитии высокотехнологичных отраслей и цифровой трансформации ключевых секторов экономики. Выявлены лучшие национальные практики, обеспечивающие цифровой суверенитет и ускоренное экономическое развитие, а также дана сравнительная характеристика доминирующих национальных моделей.

Ключевые слова: Космическая индустрия, коммерциализация космоса (New Space), космические технологии, космическая коммерциализация, международный опыт, цифровая экономика, спутниковая связь, навигационные системы, дистанционное зондирование Земли (ДЗЗ), геопространственные данные, цифровой суверенитет.

Актуальность исследования

Актуальность определяется следующими ключевыми факторами:

- рост значимости космических технологий для цифровой экономики: космос становится критически важной инфраструктурой для широкополосного доступа в интернет, точного позиционирования и получения больших объемов геопространственных данных (Big Data), которые являются основой цифровизации;

- стремительное увеличение орбитальных группировок (мегасозвездия): массовое развертывание частных спутниковых сетей (например, Starlink) радикально меняет рынок связи и ДЗЗ (Landsat, Sentinel, SkySat, Gaofen), обеспечивая глобальное покрытие и снижая стоимость услуг;

- необходимость развития цифрового суверенитета: для ведущих стран обладание собственными навигационными (GPS, ГЛОНАСС, BeiDou, NavIC) и ДЗЗ-системами является стратегическим приоритетом, обеспечивающим независимость и безопасность ключевых секторов экономики;

- рост государственных и частных инвестиций: глобальные инвестиции в космический сектор растут, опережая темпы роста мирового ВВП, что свидетельствует о признании космической индустрии стратегическим драйвером экономического развития;

- рост потребности в космических данных (downstream-сектор): интеграция данных ДЗЗ, навигации и спутниковой связи с технологиями ИИ, облачных вычислений и Интернета вещей (IoT) генерирует новые рынки геосервисов.

Методы анализа

В статье использованы сравнительный анализ (для сопоставления национальных моделей), статистический анализ (для обработки данных о рынке и орбитальных группировках), системный анализ (для определения трехуровневой структуры интеграции космических технологий), контент-анализ официальных стратегий, а также обобщение открытых отчетов международных организаций и аналитических агентств.

Введение

Современная цифровая экономика развивается под влиянием стремительной интеграции космических технологий.

Космическая индустрия становится критическим элементом глобальной инфраструктуры, обеспечивая высокоскоростную спутниковую связь, точное позиционирование и навигацию, доступ к масштабным геопространственным данным, инфраструктуру для ИИ-систем и цифровых платформ.

На сегодняшний день космическая индустрия превратилась в крупнейшую отрасль мировой экономики.

По данным ведущих аналитических агентств (*Space Foundation, McKinsey, Global Market Insights*), наблюдается динамичный рост мирового рынка космической индустрии, который достиг \$600-650 млрд., а к 2035 году может вырасти до \$1,8 трлн (*CAGR – 9-11,7%*), значительно превышая темпы роста мирового ВВП (*ожидаются на уровне 3-5% в год*).

Рост обусловлен развитием правительственных космических программ, увеличением объема частных инвестиций, удешевлением запусков и поступательной цифровизацией общества.

Таблица 1.

Прогноз динамики мирового космического рынка

год	объём рынка, млрд долл.	доля коммерческого сектора
2020	447	61%
2025	600–650	73%
2030	1000+	80%
2035	1600–1800	85%

Ключевые драйверы роста:

- коммерциализация космоса (New Space):
 - активное участие частных компаний (*SpaceX, Blue Origin, OneWeb и Virgin Galactic*), которые внедряют инновации, снижают стоимость запусков (до 10 раз за последние 20 лет) и предлагают новые услуги;
 - переход от доминирования государственных космических агентств к бизнес-проектам с сильным предпринимательским и инвестиционным климатом.
- технологический прогресс:
 - достижения в области ракетных и спутниковых технологий, делающие доступ к космосу более дешевым и эффективным;
 - развитие технологий (*ИИ и облачные вычисления*), которые интегрируются с космическими данными и услугами.
- растущий спрос на космические услуги:
 - спутниковая связь (*развертывание мегасозвездий для глобального широкополосного доступа в интернет*);

ДЗЗ и геопространственные данные (*предоставление высокоточных данных для сельского хозяйства, логистики, борьбы со стихийными бедствиями, страхования и других отраслей*);

навигация и глобальное позиционирование (*космические технологии стали «невидимой основой» для множества наземных секторов*).

государственные инвестиции:

увеличение государственных расходов на космические программы;
международное сотрудничество и «космическая гонка», стимулирующие научные исследования и разработки.

Как показывает анализ, космические технологии обеспечивают трехуровневую интеграцию в цифровую экономику:

«upstream» (*инфраструктура*) – производство спутников, ракет и запуск;

«midstream» (*транспорт данных*) – связь, навигация, передача данных;

«downstream» (*конечные услуги/геосервисы*) – обработка и анализ данных ДЗЗ, навигации и связи с использованием ИИ и облачных технологий для создания продуктов с высокой добавленной стоимостью (*точное земледелие, мониторинг инфраструктуры, «умные города»*).

Наиболее значимый эффект формируется на уровне «downstream», который оказывает максимальное влияние на цифровизацию. Геоданные, полученные с помощью ДЗЗ, при интеграции с технологиями ИИ и облачными вычислениями позволяют снижать риски, повышать эффективность и формировать новые рынки.

Ведущие государства используют космический потенциал для реализации экономических, оборонных, технических, научных, социальных, культурных и международных интересов.

На сегодняшний день на мировом рынке космической индустрии доминируют США (50%), далее идут Европа (20%) и Азиатско-Тихоокеанский регион (*Китай, Индия, Япония – по 10%*).

В своей статье «Коммерциализация космической деятельности: ключевые тренды современности» авторы Камолов С.Г. и Миракова Д.А. классифицируют страны, исследующие космическое пространство, и разделяют их на следующие группы:

«космические сверхдержавы» («majors») – США, Китай, Россия, Япония и Индия, которые самостоятельно осуществляют пилотируемые космические полеты, реализуют масштабные космические программы и обладают крупнейшими группировками орбитальных спутников;

«космические державы» («pace-setters») – Франция, Великобритания, Германия, Италия, Бельгия, Люксембург и Испания, которые определяют динамику мирового рынка, активно наращивают технологический потенциал и разрабатывают коммерческие космические программы.

Такие страны как Израиль, Бразилия, Иран, КНДР и Юж.Корея запускали собственные ракеты, а ЮАР, Индонезия, Аргентина, Турция, Казахстан и Пакистан планируют создать отечественные ракетополеты.

Тем не менее, во многих странах, занимающихся космической деятельностью, далеко не решены национальные, социальные и экономические проблемы, но они выделяют на космическую отрасль значительные бюджетные средства, так как видят в данной сфере источник научно-технического и технологического прогресса в различных областях экономики.

По данным международной консалтинговой и аналитической компании Novaspace, в 2024 году расходы всех государств мира на космическую деятельность составили около \$135 млрд (*в 2023 г. – \$117 млрд.*), что на 10% больше, чем в 2023 году. Основной рост обеспечили расходы на оборону, которые составили \$73 млрд (*54% от общего бюджета*).

Общие расходы США в 2024 году на космическую деятельность оцениваются в размере \$79,7 млрд, Китая – \$19,8 млрд, Японии – \$6,8 млрд, России – \$3,9 млрд, Франции – \$3,7 млрд, ЕС – \$2,9 млрд, Германии – \$2,8 млрд, Италии – \$2,6 млрд, Индии – \$1,8 млрд, Великобритании – \$1,5 млрд, а остальные – всего \$9,5 млрд.

Ожидается, что в ближайшей перспективе расходы государств мира на космическую деятельность будут расти. Основной движущей силой роста станут расходы на оборону, тогда как финансирование для гражданских программ будет расти умеренными темпами.

Среди основных причин дальнейшей целевой ориентации бюджетного финансирования для космических программ выделяют ожидаемые результаты и воздействие программ, открывающиеся возможности для технологического развития и снижение зависимости от других стран.

Вступление в космическую деятельность новых государств, разработка все новых программ и, как результат, естественное усиление конкуренции в значительной степени стимулируют развитие отрасли, повышая ее коммерческий потенциал, развивая новые технологические разработки и открывая все новые сферы ее применения.

На фоне коммерциализации космической деятельности заметно растет количество запусков космических летательных аппаратов, существенно расширяется диапазон целевого назначения орбитальных спутников.

Согласно данным Jonathan's Space Report (McDowell, 2025), в 2025 году осуществлено около 280 успешных запусков ракет-носителей.

По числу запущенных на орбиту спутников лидируют США (182), Китай (77) и Россия (15), далее Франция/Италия (6), Индия и Япония (по 3) и др. (Израиль, Ю.Корея, Иран, Германия, Австралия).

По состоянию на декабрь 2025 года, на орбите находятся более 13,8 тыс. активных спутников (включая малые <100 кг и крупные >100 кг).

Их распределение по орбитам критически важно для цифровой экономики:

- низкая околоземная (от 160 до 2 000 км) – 11 900 (связь, ДЗЗ, научные);
- средняя околоземная (от 2 000 до 35 786 км) – 350 (навигация);
- геостационарная (ровно 35 786 км над экватором) – 570 (телевидение, метеонаблюдения, связь).

По характеру принадлежности орбитальная группировка состоит преимущественно из коммерческих аппаратов (73%), далее следуют многофункциональные (15%), правительственные (5%), гражданские (3%), военные (2%) и прочие (2%) спутники.

Большинство спутников принадлежат США (>8500), России (>1500), Китаю (>900), Великобритании (>700), Японии (>200), Франции (>100), Индии (>130), Германии (>80), Канаде (>60) и Италии (>60).

Резкий рост объясняется появлением «мегасозвездий» – огромных сетей спутников, созданных частными компаниями. Одна из них – Starlink от SpaceX, которая владеет более 60% всех активных спутников на орбите.

Таблица 2.

Сравнительный анализ моделей использования космических технологий

страна	тип модели	сильные стороны	ограничения
США	рыночно-коммерческая	инновации, частные инвестиции, мегасозвездия	высокая зависимость от частного сектора
Китай	государственно-плановая	масштабность, интеграция с 5G/6G, цифровой суверенитет	ограниченная открытость данных
Россия	государственно-инфраструктурная	прочные навигационные и ДЗЗ-системы	недоинвестированность коммерческого сектора
Япония	технологически-ориентированная	интеграция в умные города, развитый high-tech сектор	ограниченный рынок
Индия	социально-ориентированная	масштабная цифровизация населения, низкая стоимость решений	нехватка крупных коммерческих игроков

Некоторые эксперты полагают, что в перспективе количество активных спутников может увеличиться в 10 раз.

Космические технологии (спутниковая связь, глобальные навигационные системы и ДЗЗ) стали основой цифровой экономики ведущих стран мира, обеспечивая глобальную связь, точные данные для ИИ и устойчивые решения для бизнеса и общества.

США – безусловный лидер на мировом космическом рынке, во многом благодаря активному развитию частного сектора и господдержке.

Спутниковая связь: Starlink (SpaceX) – глобальный высокоскоростной интернет, критически важный для цифровизации сельских/труднодоступных районов и поддержки IoT.

Навигация: глобальная система позиционирования (GPS) используется для оптимизации логистических цепочек, работы автономного транспорта, точного земледелия и мобильных приложений, формируя многомиллиардный рынок геосервисов.

ДЗЗ и геоданные: компании Maxar Technologies и Planet Labs предлагают коммерческие спутниковые снимки высокого разрешения и аналитические платформы, используемые для мониторинга инфраструктуры, управления ЧС, оценки урожайности и принятия инвестиционных решений.

Особенности – безусловное лидерство за счет частного капитала и минимального государственного регулирования в сегменте New Space.

Китай – космическая программа демонстрирует стремительный рост и тесную интеграцию с национальной стратегией цифрового развития.

Спутниковая связь: осуществляется развитие проектов спутниковой связи, которые предназначены для обеспечения высокоскоростного доступа к Интернету, поддержки 5G/6G-сетей, управления транспортной инфраструктурой и промышленными IoT-системами. Связь становится ключевым инструментом цифровизации удалённых регионов и расширения национальной цифровой экономики.

Навигация: развитие собственной глобальной навигационной спутниковой системы BeiDou является ключевым элементом суверенитета в цифровой сфере. Данная система активно интегрируется в транспортную, логистическую и телекоммуникационную инфраструктуру страны, а также экспортируется в рамках инициативы «Один пояс – один путь».

ДЗЗ и геоданные: Национальные программы ДЗЗ предоставляют высокодетальные спутниковые снимки для мониторинга окружающей среды, контроля инфраструктуры, управления водными ресурсами, оценки состояния сельского хозяйства и планирования городской застройки. Геоданные активно интегрируются в платформы государственного управления, экономического планирования и предупреждения ЧС.

Особенности – стремительный рост и тесная интеграция космической программы с национальной стратегией цифрового развития и индустриализации.

Россия – делает акцент на развитии собственных навигационных и ДЗЗ-систем для обеспечения национальных нужд и цифровизации экономики.

Спутниковая связь: осуществляется развитие спутниковых систем связи, которые обеспечивают доступ в Интернет в труднодоступных регионах, поддерживают авиацию, морской транспорт, телемедицину и цифровое образование.

Навигация: Глобальная навигационная система ГЛОНАСС обеспечивает позиционирование для транспорта, дорожных служб, геодезии, авиации и мобильной связи. Широко применяется в логистике, мониторинге транспорта, в строительстве и государственных сервисах. Модернизация спутников повышает точность и надёжность системы.

ДЗЗ и геоданные: Ключевые спутниковые программы обеспечивают мониторинг природных ресурсов, лесных массивов, пожаров, урбанизации, погодных условий. Геоданные активно интегрируются в работу региональных органов управления, обеспечивая точное планирование и повышение производительности.

Особенности – акцент на развитии собственных навигационных и ДЗЗ-систем для обеспечения национальных нужд и цифровизации.

Япония – активно интегрирует космические решения в национальные цифровые экосистемы.

Спутниковая связь: используются спутниковые системы связи для обеспечения цифровых сервисов на удалённых островах, в горных регионах и на морском транспорте. Частный сектор развивает решения для авиации, судоходства, мониторинга инфраструктуры и интернет-покрытия.

Навигация: Система квазизенитных спутников QZSS дополняет GPS и обеспечивает высокую точность позиционирования в плотной городской среде, что критично для робототехники, автономного транспорта, логистики и систем мониторинга городов.

ДЗЗ и геоданные: космические программы дают данные для мониторинга стихийных бедствий, землетрясений, вулканической активности, а также для картографии и управления строительными проектами. Геоданные интегрированы в системы раннего предупреждения и «умные города».

Особенности – активная интеграция космических решений в национальные высокотехнологичные экосистемы.

Индия – использует космос как инструмент массовой цифровизации.

Спутниковая связь: осуществляется развитие спутниковых платформ связи и интернета для обеспечения школ, больниц, сельских районов и удалённых территорий. Спутниковые сервисы поддерживают электронную коммерцию, дистанционное обучение, телемедицину.

Навигация: Национальная система NavIC используется в транспорте, агротехнике, логистике, геодезии и мобильных устройствах. Высокая точность и устойчивость сигнала делают её ключевым инструментом национальной цифровой инфраструктуры.

ДЗЗ и геоданные: обеспечивается мониторинг водных ресурсов, состояния посевов, городского роста и инфраструктуры. Данные широко применяются в сельском хозяйстве, управлении природными ресурсами и страховых услугах.

Особенности – использование космоса как инструмента социального развития и массовой цифровизации с фокусом на низкую стоимость решений.

Таким образом, космические технологии становятся структурообразующим элементом мировой цифровой экономики, усиливая национальную конкурентоспособность, обеспечивая технологический суверенитет и открывая новые рынки.

Анализ зарубежного опыта показывает, что успешная интеграция космических технологий в цифровую экономику требует комплексной национальной стратегии, которая включает:

- стимулирование частного капитала (*модель США*);
- интеграцию космических систем с национальными программами цифровизации и 5G/6G (*модель Китая*);

- обеспечение суверенитета в области навигации и ДЗЗ (*модели России, Китая, Индии*).
- фокус на downstream-секторе путем создания открытых платформ для обработки геоданных, стимулируя разработку высокотехнологичных геосервисов.

По оценкам экспертов, роль космических технологий будет только возрастать по мере развития ИИ, больших данных, автономного транспорта и умных городов.

Адаптация лучших мировых практик, особенно в части создания условий для развития New Space и активного использования геопространственных данных в государственном и корпоративном управлении, является ключевым фактором для ускорения цифровой трансформации и достижения долгосрочного экономического роста.

Применение космических технологий снижает риски принятия управленческих решений в условиях неопределённости и позволяет перейти от реактивного к проактивному

управлению территорией, что создаёт мультипликативный эффект для всего экономического комплекса.

ЛИТЕРАТУРА

1. Камолов С. Г., Миракова Д. А. Коммерциализация космической деятельности: ключевые тренды современности // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2019. – № 7. – С. 52-63.
2. 24-й выпуск отчёта компании Novaspacе «Государственные космические программы» (*GSP*).
3. McDowell, J. Jonathan's Space Report, № 828, май 2025. Доступно онлайн: https://planet4589.org/space/jsr/JSR_828.txt.
4. Space Foundation. The Space Report 2025 Q2. – 2025.
5. ESA Report on the Space Economy 2025. – ESA, 2025.
6. Brookings. Governing growth in the emerging space economy. – 2025.
7. WEF. Space Economy Report 2024. – 2024.
8. Statista. Global governmental spending on space programs. – 2025.
9. Ларин С.Н., Соколов Н.А., Хрусталеv О.Е. Использование космических технологий двойного назначения для разработки и реализации эколого-экономической политики: зарубежный опыт // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. № 3А. С. 457-465.
10. Доклад Генерального секретаря «Изучение космических технологий в целях устойчивого развития и преимущества международного сотрудничества в области исследований в этом контексте». 23 сессия, Женева, 23-27 марта 2020 года.
11. Савченко А. Б., Бородинa Т. Л. Роль космических технологий в цифровизации регионов России. – 2021. – С. 586-591.
12. Пермьяков Р.В. «Новый космос»: глобальный ландшафт и модели коммерциализации // Экономика космоса. – 2023. – № 4. С. 12-28.
13. Гусев А.О. Интеграция космических технологий в цифровую экономику Дальнего Востока: барьеры и перспективы // Научный журнал «Управленческий учет». – 2025. – № 4. – С. 273-278.
14. Бобышева В.Д., Гречишниковa В.Ю., Трубина А.А. Анализ зарубежного опыта регулирования и стимулирования научно-технологического развития: космические системы, цифровые технологии и искусственный интеллект, маркетплейсы и логистика // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – № 4. – С. 2444-2457.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18010828>

E-COMMERCE GROWTH IN KAZAKHSTAN: INTEGRATION OF BUYER, SELLER, AND ADMINISTRATOR ROLES IN A MOBILE MARKETPLACE

ZARINA SAYAKULOVA

MSc in Information systems and technologies, Astana IT University
Astana, Kazakhstan

Electronic commerce has become one of the most rapidly expanding segments of Kazakhstan's retail economy, demonstrating a transition from a supplementary distribution channel to a critical component of national retail infrastructure. The development of the sector has been driven by both domestic and international marketplace platforms, including Kaspi.kz, Wildberries, Lamoda, and Ozon, which have collectively reshaped consumer purchasing behavior and contributed to the digitalization of retail trade. According to the Bureau of National Statistics (2024) [1], the volume of retail e-commerce—including marketplace transactions—amounted to 1.96 trillion tenge in 2022, representing 12.5% of total retail turnover. In comparison, online sales in 2021 without marketplace volumes accounted for only 481.9 billion tenge (3.6% of total retail), reflecting the early stage of digital market penetration during that period.

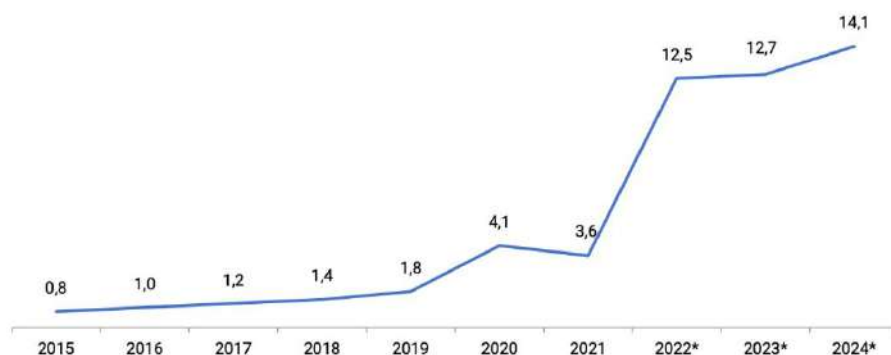


Figure 1. Share of e-commerce in total retail trade (%)

A surge in online retail activity was observed during 2023–2024. By the end of 2024, the total volume of Internet trade had reached a historical high of 3.16 trillion tenge (USD 6.08 billion at the July 1, 2025 exchange rate), representing a year-on-year increase of 29.4% compared with the 2.44 trillion tenge recorded in 2023. The share of e-commerce in Kazakhstan's retail turnover rose correspondingly to 14.1% in 2024 (figure 1), compared with 12.7% in 2023 and 12.5% in 2022 [2]. This growth reflects both expanding consumer adoption and the increasing operational maturity of e-commerce infrastructure within the country.

The structural composition of the sector indicates the dominant role of marketplaces as the primary driver of online retail activity. In 2024, marketplace-based transactions accounted for 2.68 trillion tenge (USD 5.16 billion), or 84.9% of the total e-commerce sector. In contrast, sales conducted through retailers' proprietary online platforms amounted to 476.5 billion tenge (USD 0.92 billion), representing 15.1% of total online retail turnover. The growing importance of marketplaces is driven by their logistical efficiency, wide product assortments, and high levels of user convenience. Notably, transaction volumes on these platforms increased by 51.6% year-on-year in 2024, further strengthening their central position in Kazakhstan's digital retail ecosystem [2].

The evolution of the sector is also reflected in broader consumption patterns. Analytical reviews indicate that while the total number of online purchases has grown substantially, average order values are gradually declining, suggesting a shift from episodic high-value purchases to frequent everyday consumption through online channels. These changes signify a transition of e-commerce from an emerging market segment into a stable and mature component of the national retail landscape.

To illustrate the market trajectory, Table 1 presents key indicators of Kazakhstan's e-commerce development between 2021 and 2024.

Table 1. Key Indicators of Retail E-Commerce in Kazakhstan (2021–2024) [1]

Year	E-commerce volume (million tenge)	Share of retail trade (%)
2021	481,978.7	3.6
2022	1,963,493.2	12.5
2023	2,439,821.5	12.7
2024	3,156,372.2	14.1

The statistical dynamics of 2021–2024 demonstrate substantial quantitative expansion, structural consolidation around major marketplace platforms, and the normalization of frequent, lower-value online transactions as part of everyday consumer behavior. As a result, e-commerce has become a strategically significant component of Kazakhstan's digital economy, shaping retail organization, logistics development, and long-term economic transformation.

The growing significance of marketplaces within Kazakhstan's e-commerce landscape underscores not only their economic impact but also the increasing complexity of digital retail ecosystems. Today, most major platforms separate functional roles across different applications or subsystems: administrators, sellers, and buyers typically operate within distinct interfaces, which complicates management, increases technological fragmentation, and reduces overall usability. As the marketplace model becomes the dominant format of online trade, the need for unified and user-centered technological solutions becomes especially clear. Addressing this gap, the present work focuses on the design and development of a mobile application that integrates all three core roles—administrator, seller, and buyer—into a single, coherent digital environment. Such an approach aims to streamline operational workflows, simplify interaction between participants of the trading process, and enhance the overall efficiency and accessibility of an electronic marketplace.

The development of a mobile application requires a clear and systematic approach to formulating functional requirements. These requirements define how the product should function from the user's perspective, how the user will interact with the system, and which features will be available depending on the user role. In the marketplace application under development, there are three main user categories: buyer, seller, and administrator. For each of these roles, a set of requirements was established, serving as the basis for the application's architecture, navigation logic, and user interface.

Table 2. User capabilities depending on role

Function	Buyer	Seller	Administrator
Registration / Authorization	✓	✓	✓
Browse product catalog	✓	—	✓
Add / Delete products	—	✓	✓ (moderation)
Place an order	✓	—	✓ (tracking)
Change order status	—	✓	✓
Product / Seller moderation	—	—	✓
View reports and statistics	—	✓	✓

The functionality of the application reflects the practical requirements of a modern digital marketplace and demonstrates the relevance of developing an integrated mobile platform. In particular, the system enables:

- **Sellers** to register, undergo moderation, upload product listings with descriptions, images, pricing, and stock information, as well as track and process orders through all stages of fulfillment;

- **Buyers** to browse categorized product collections, apply filters and search tools, add items to the shopping cart, and place orders while receiving up-to-date status information;

- **Administrators** to approve new sellers, moderate product listings, oversee order execution, and manage the structural components of the platform.

This set of functional capabilities illustrates the practical significance of creating a unified mobile solution that accommodates all core user roles within a single ecosystem, thereby supporting operational transparency, reducing fragmentation, and improving the overall efficiency of marketplace interactions.

To prevent violations and maintain content quality, the system includes an administrator role. The administrator approves or rejects seller applications, reviews added products, and can temporarily hide items or block sellers. All user complaints and disputes are also handled through the administrative panel. A distinctive feature of the developed architecture is mobile access for the administrator, unlike most analogues (e.g., Kaspi, Ozon), where administration is available only via a web interface.

Main screens for the buyer:

- Catalog: list of categories and products with preview cards; supports filtering and search;
- Product card: detailed description, photos, price, “Add to Cart” button;
- Cart: list of selected products, ability to change quantities, proceed to checkout;
- Profile: user settings, order history, account logout.

Main screens for the seller:

- Dashboard: list of products, “Add Product” button, ability to edit or delete items;
- Add product: form fields (name, description, price, color, quantity), image upload;
- Orders: list of orders for the seller’s products, with the ability to change status.

Main screens for the administrator:

- Seller moderation: list of applications with “Accept / Reject” buttons;
- Product moderation: similarly, approval or rejection of items before publication;
- General reports: basic system activity analytics.

The development of mobile applications in the field of e-commerce represents a relevant direction of applied scientific research, driven by digitalization growth and the need of small and medium-sized businesses for convenient and accessible sales tools.

In summary, the rapid expansion of Kazakhstan’s e-commerce sector and the central role of marketplaces highlight the growing demand for integrated, user-friendly digital solutions. The development of a mobile application that unifies the three primary roles—buyer, seller, and administrator—addresses current inefficiencies in platform management and interaction. By consolidating these functionalities within a single application, the system enhances usability, streamlines operational workflows, and supports the effective moderation of content and transactions. This approach not only reflects best practices in mobile marketplace design but also provides a foundation for further research and development in e-commerce technology, particularly in optimizing user experience and platform accessibility for all stakeholders.

REFERENCES

1. Bureau of National Statistics of the Agency for Strategic Planning and Reforms of the Republic of Kazakhstan. (2024). *Retail e-commerce indicators 2021–2024*. https://stat.gov.kz/en/industries/economy/local-market/publications/370122/?sphrase_id=467457
2. TAdviser. *Kazakhstan internet trading overview 2025*. (2025) https://tadviser.com/index.php/Article:Internet_trading_%28Kazakhstan_market%29?
3. Apple Inc. *Human Interface Guidelines*. URL: <https://developer.apple.com/design/human-interface-guidelines/>

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18010856>
УДК 311.216

ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ И РОЛЬ ТЕХНИЧЕСКОЙ ОСНАЩЕННОСТИ СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ ДЛЯ УЧАСТИЯ В ТЕНДЕРЕ НА КАПИТАЛЬНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО

МУКЕЕВА У.Б.

ЧУ Западно-Казахстанский академический колледж «АТиСО», г. Уральск

Аннотация: Отраслевая особенность строительства диктует применение большого количества и численности используемых средств механизации. Поэтому, именно строительная техника и оборудование один из основных факторов, способствующих снижению себестоимости строительно-монтажных работ и повышению рентабельности отрасли в целом.

Ключевые слова: тендер, отраслевые особенности, техническая оснащенность, парк строительных машин и механизмов, параметры и технические характеристики строительной техники

ӨОЖ 311.216

КҰРДЕЛІ ҚҰРЫЛЫСҚА АРНАЛҒАН ТЕНДЕРГЕ ҚАТЫСУ ҮШІН ҚҰРЫЛЫС КОМПАНИЯЛАРЫНЫҢ ТЕХНИКАЛЫҚ ЖАБДЫҚТАЛУЫНЫҢ НЕГІЗГІ АСПЕКТІЛЕРІ МЕН РӨЛІ

МУКЕЕВА У.Б.

Батыс Қазақстан инновациялық-технологиялық университеті, Орал қ.

Аңдатпа: Құрылыстың салалық ерекшелігі қолданылатын механикаландыру құралдарының көп саны мен санын пайдалануды талап етеді. Сондықтан құрылыс-монтаж жұмыстарының өзіндік құнын төмендетуге және жалпы саланың рентабельділігін арттыруға ықпал ететін негізгі факторлардың бірі құрылыс машиналары мен жабдықтары болып табылады.

Негізгі сөздер: тендер, салалық ерекшеліктері, техникалық жабдықталуы, құрылыс машиналары мен механизмдерінің паркі, құрылыс жабдықтарының параметрлері мен техникалық сипаттамалары.

В капитальном строительстве, как и в других отраслях народного хозяйства, на выполнение строительно-монтажных работ (далее СМР) объявляется тендер. Как определяет сущность и значение данного слова википедия, «тендер (англ. tender — заявка на подряд, поданная на конкурсной основе) — англоязычный термин, обозначающий конкурентную форму отбора предложений на оплачиваемую поставку товаров, оказание услуг или выполнение работ по заранее объявленным в документации условиям, в оговоренные сроки на принципах состязательности, справедливости и эффективности».

Строительство является очень трудоёмким процессом и невозможна без применения машин и механизмов, способствующих повышению производительности труда, сокращению продолжительности строительства объекта и снижению себестоимости работ.

Для участия в конкурсе на выполнение СМР, лицензированными строительными компаниями подается заявка с приложением документов, определенных условиями конкурса, и контракт заключается с победителем тендера, которая по мнению комиссии предложил наилучшие условия.

При организации тендера и определения его условий большое внимание уделяется отраслевым особенностям. Это ярко выражено именно в строительстве. Так, например, в

строительстве тендер можно объявить не только на комплекс или здания и сооружения, но и на отдельные виды работ (например: на выполнение только строительных работ, монтаж оборудования, а также на выполнение таких сугубо специфических видов работ как сантехнические работы, электромонтажные работы, связь, озеленение и прочее).

Подготовить все соответствующие документы и выиграть в тендере очень сложная задача даже для крупной компании, имеющей многолетний опыт работы в строительстве. Любая компания, участвующая в тендере, имеет цель показать себя с лучшей стороны и получить заказ на строительство.

В крупных строительных компаниях в организационной структуре имеется Департамент тендеров и контрактов, основной задачей которого является подготовка документации к участию в тендерах и заключении договоров подряда. Для подготовки документов необходимо изучить все условия тендера. С учетом специфики строительства, в первую очередь, необходимо ознакомиться с проектно-сметной документацией (ПСД) и всеми требованиями к участникам тендера, а также оценить возможности всех участников тендера, т.е. потенциальных конкурентов и убедиться в том, что имеются все возможности для исполнения условий контракта.

В современных условиях с учетом совершенствования проектирования и технологии строительного производства, большое значение для компании имеет не только обеспеченность квалифицированными кадрами, хорошее финансовое положение, но и роль технической оснащенности. Именно отрасли строительству присуще применение множества строительных машин и механизмов, которые позволяют качественно выполнить точные и трудоемкие процессы, повысить производительность труда, а также сократить сроки строительства и себестоимость СМР. Поэтому, роль технической оснащенности строительных компаний для участия в тендере на капитальное строительство имеет большое значение.

В особых условиях тендера (или дополнительных условиях) может быть предусмотрено предоставление перечня имеющейся строительной техники на балансе строительной компании с указанием технических характеристик машин и механизмов. Современные технологии в строительстве диктуют применение более современных механизмов. Поэтому, перед компаниями остро стоит вопрос постоянного обновления парка строительных машин и механизмов, чтобы противостоять мощным международным строительным компаниям. Участие в тендерах и получение положительного результата сводится к минимуму у мелких строительных компаний с маломощным парком строительных машин и механизмов. Иногда и у более крупных строительных компаний возникают трудности не только при участии в тендере, но и при осуществлении производственной деятельности. Этому может способствовать неоптимальная структура парка строительной техники. Так, например, у компании очень высокий удельный вес мощной техники, а потребность в ней не высока. В этом случае, амортизация данной техники будет составлять львиную долю в себестоимости СМР и снижать рентабельность. И, наоборот, отсутствие на балансе исправной высокопроизводительной мощной техники не позволит дать заявку на участие в крупных проектах.

Рост нагрузки на строительную технику вызывает потребность в ремонте и обновлении парка. Падение производительности наблюдается у техники с большим (или истекшим) сроком службы. Так, например, по данным статистических исследований выработка одноковшового экскаватора через десять лет использования на 40...50 % меньше, чем у новой машины, а башенного крана снижается на 25...35 %. В современных условиях остро стоит вопрос ремонта строительной техники, что вызвано с дорогими ремонтными услугами, отсутствием квалифицированных ремонтных кадров и качественных запасных частей. Поэтому, строительные компании с учетом сложного финансового положения, разрабатывают мероприятия по профилактике технического состояния машин и механизмов, план по оптимальному использованию машинного парка, и только в крайних случаях вынуждены обращаться в сервисные центры. Правильная эксплуатация строительной техники также

зависит от обслуживающих ее работников (водителей, крановщиков, бульдозеристов, экскаваторщиков, операторов средств малой механизации).

Помимо техники, которая применяется во многих отраслях, в строительстве очень много специализированной техники. Например, транспортировка панелей, ферм, балок и других железобетонных изделий без специализированных машин может повредить их целостность и снизить качество СМР. Исследования показали, что при перевозке сыпучих материалов на неспециализированных автомобилях потери составляют до 8-10 %.

Строительные компании при подготовке документации для участия в тендере, особое внимание уделяют *плану по механизации проекта*, который может содержать следующие вопросы:

- ✓ расчет плановой потребности в строительных машинах и механизмах, необходимых для выполнения договора подряда (изучаются проекты объекта строительства и проекты производства работ, где приняты основные решения по механизации строительных работ, сведения о мероприятиях по механизации работ);

- ✓ бюджет затрат на эксплуатацию строительных машин и механизмов;

- ✓ определение дополнительной потребности в технике и источников её возмещения.

Для составления данного плана изучается проектно-сметная документация объекта тендера, сроки строительства, расположение объекта и его отдалённость от основной базы компании, оценивается техническое состояние парка механизмов в целом. Все эти показатели влияют на составление бюджета затрат на эксплуатацию строительных машин и механизмов. В условиях постоянной инфляции в экономике государства, которая наблюдается в настоящее время, очень трудно составить бюджет затрат: невозможно отразить точные данные по ценам на запасные части, горюче-смазочные материалы, на работы и услуги по ремонту и техническому обслуживанию и прочее.

Дополнительную потребность в технике определяют путем сопоставления перечня необходимой для строительства техники по проектно-сметной документации и наличия парка исправных строительных машин и механизмов компании. При этом могут возникнуть различные ситуации. Например, в компании есть в наличии исправный кран с определенным вылетом стрелы и грузоподъемностью, а для выполнения работ по проекту необходим более мощный механизм с большей грузоподъемностью и более дальним вылетом стрелы. При изучении документов претендентов на строительство объектов, комиссия может данную ситуацию определить как большой минус участника тендера. Поэтому, должны быть разработаны мероприятия с указанием источника возмещения механизма (например, предоставить *протокол намерений* с лицензированной компанией по аренде строительной техники о том, что стороны договариваются о предоставлении в аренду соответствующую технику на определенный срок на взаимовыгодной основе).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Особенности отраслевого учета. Материалы онлайн форума бухгалтеров, май 2022 г. Buhonline24.ru
2. Бехтерева, Е.В. Анализ и оптимизация расходов в составе себестоимости строительной продукции / Современные проблемы науки и образования. 2019. № 6. [Электронный источник] URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=22877744>
3. Яманов, С. Lean-технологии как инструмент повышения производительности труда и сокращения издержек//Экономист.2019. №9. С.85-89.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18010900>
УДК 351.072

«ХАЛЫҚ ҮНІНЕ ҚҰЛАҚ АСАТЫН МЕМЛЕКЕТ» ТҰЖЫРЫМДАМАСЫНЫҢ ТИІМДІЛІГІН АРТТЫРУ ТЕТІКТЕРІ

МЫҚТЫБАЙ МУХАММЕД-АЛИ РЫСБЕКҰЛЫ

Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия Ұлттық Университетінің экономика факультетінің
магистранты

Ғылыми жетекші: э.ғ.к , қауымдастырылған профессор **Н.Қ. ШАМИШЕВА**
Астана, Қазақстан

Аннотация: Мақалада Қазақстан Республикасында жүзеге асырылып жатқан «Халық үніне құлақ асатын мемлекет» тұжырымдамасының мәні мен маңызы қарастырылады. Аталған тұжырымдаманың мемлекеттік басқару жүйесіндегі орны, оны іске асыру барысындағы негізгі проблемалар және тиімділігін арттыру жолдары талданады. Зерттеу барысында институционалдық, цифрлық және қоғамдық бақылау тетіктерін жетілдіру қажеттілігі негізделеді. Автор халық пен мемлекет арасындағы кері байланысты нығайту – тиімді мемлекеттік басқарудың басты шарты екендігін дәлелдейді.

Түйін сөздер: халық үніне құлақ асатын мемлекет, мемлекеттік басқару, кері байланыс, азаматтық қоғам, тиімділік.

Қазіргі кезеңде мемлекеттік басқару жүйесін жаңғырту және қоғаммен тиімді өзара іс-қимыл орнату мәселесі Қазақстан Республикасы үшін ерекше өзектілікке ие. Осы бағытта 2019 жылы Қазақстан Республикасының Президенті Қасым-Жомарт Тоқаев «Халық үніне құлақ асатын мемлекет» қағидатын мемлекеттік саясаттың негізгі басымдықтарының бірі ретінде алғаш рет ұсынды. Аталған бастама мемлекет пен қоғам арасындағы өзара сенімді нығайтуға, азаматтардың сұраныстары мен қажеттіліктеріне жедел әрі тиімді жауап беретін басқару моделін қалыптастыруға бағытталды.

Президент Қ.Тоқаевтың бұл ұстанымы мемлекеттік аппараттың қызметін түбегейлі қайта қарауды көздеп, биліктің барлық деңгейінде ашықтық пен есептілікті арттыруды талап етті. «Халық үніне құлақ асатын мемлекет» тұжырымдамасы азаматтардың өтініштері мен ұсыныстарын ескеруді формалды міндет емес, басқару сапасын арттырудың маңызды құралы ретінде қарастырады. Бұл өз кезегінде мемлекеттік органдардың қызметін халықтың нақты сұраныстарына бейімдеуге мүмкіндік береді.

Аталған тұжырымдама енгізілгеннен бері Қазақстанда халықпен кері байланысты қамтамасыз ететін бірқатар институционалдық және цифрлық тетіктер қалыптасты. Дегенмен, тұжырымдаманың тиімді іске асырылуы әлі де ғылыми талдауды және практикалық жетілдіруді қажет етеді. Осыған байланысты мақалада «Халық үніне құлақ асатын мемлекет» тұжырымдамасының тиімділігін арттыру жолдары жан-жақты қарастырылып, оны жүзеге асырудың негізгі проблемалары мен перспективалары талданады.

Қазіргі жаһандану жағдайында мемлекеттік басқарудың тиімділігі тек әкімшілік ресурстармен ғана емес, сонымен қатар қоғамның сенімі мен қолдауына тікелей байланысты. Осы тұрғыда Қазақстан Республикасында енгізілген «Халық үніне құлақ асатын мемлекет» тұжырымдамасы мемлекеттік басқарудың жаңа парадигмасын қалыптастыруға бағытталған маңызды бастама болып табылады.

Аталған тұжырымдаманың негізгі мақсаты – азаматтардың өтініштері мен ұсыныстарына жедел әрі сапалы жауап беретін, ашық және есеп беретін мемлекет құру. Бұл идея мемлекет пен қоғам арасындағы өзара іс-қимылды жаңа деңгейге көтеріп, азаматтардың басқару үдерістеріне қатысуын кеңейтуді көздейді.

Дегенмен, тұжырымдаманың практикалық жүзеге асырылуы барысында бірқатар жүйелі проблемалар байқалады. Сондықтан оның тиімділігін арттыру жолдарын ғылыми тұрғыда зерделеу өзекті болып табылады.

«Халық үніне құлақ асатын мемлекет» тұжырымдамасы демократиялық басқару, ашық үкімет және good governance қағидаттарына негізделеді. Бұл модельде мемлекет азаматтардың қажеттіліктеріне жедел әрекет ететін сервис провайдер ретінде қарастырылады.

Тұжырымдаманың негізгі қағидаттарына мыналар жатады:

- азаматтардың өтініштері мен шағымдарын қараудың ашықтығы;
- кері байланыстың тиімді тетіктерін қалыптастыру;
- мемлекеттік органдардың есептілігі;
- азаматтық қоғам институттарының рөлін күшейту.

Теориялық тұрғыдан алғанда, бұл модель қоғамның мемлекеттік шешім қабылдау процесіне қатысуын арттыру арқылы басқару сапасын жақсартуға мүмкіндік береді. Алайда, қағидаттардың формалды сипатта қалмауы үшін оларды іске асыратын нақты механизмдер қажет.

Қазақстанда «Халық үніне құлақ асатын мемлекет» тұжырымдамасы аясында бірқатар оң өзгерістер орын алды. Электронды үкімет, e-Otinish, қоғамдық қабылдаулар сияқты құралдар енгізілді. Соған қарамастан, келесі проблемалар сақталуда:

Біріншіден, азаматтардың өтініштеріне формалды жауап беру тәжірибесі әлі де кездеседі. Бұл халықтың мемлекетке деген сенімін төмендетеді.

Екіншіден, жергілікті атқарушы органдардың жауапкершілік деңгейі біркелкі емес. Кейбір өңірлерде кері байланыс тиімді жолға қойылса, басқа аймақтарда бұл жұмыс баяу жүргізілуде.

Үшіншіден, азаматтардың құқықтық және саяси мәдениетінің төмендігі де тұжырымдаманың толық іске асуына кедергі келтіреді. Көп жағдайда азаматтар өз пікірін білдіру немесе ұсыныс жасау мүмкіндіктерін толық пайдалана бермейді.

Аталған тұжырымдаманың тиімділігін арттыру үшін келесі бағыттарға ерекше назар аудару қажет.

Институционалдық тетіктерді жетілдіру

Мемлекеттік органдардың азаматтармен жұмыс істеу стандарттарын нақтылау қажет. Әрбір өтініштің нәтижесі нақты шешіммен аяқталуы тиіс. Сонымен қатар, мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалау кезінде азаматтардың қанағаттану деңгейі негізгі көрсеткіштердің бірі болуы қажет.

Цифрлық құралдарды дамыту

Цифрландыру халық пен мемлекет арасындағы байланысты жеңілдетудің тиімді жолы болып табылады. e-Otinish платформасының функционалын кеңейтіп, өтініштердің орындалу барысын ашық бақылау мүмкіндігін арттыру маңызды. Бұл мемлекеттік органдардың жауапкершілігін күшейтеді.

Азаматтық қоғам институттарының рөлін күшейту

Қоғамдық кеңестер, үкіметтік емес ұйымдар және бұқаралық ақпарат құралдары халықтың үнін жеткізудің негізгі арналары болуы тиіс. Олардың ұсыныстары мемлекеттік шешім қабылдау барысында нақты ескерілуі қажет.

Құқықтық және саяси мәдениетті арттыру

Азаматтарды мемлекеттік басқару процестеріне қатысуға ынталандыру үшін ағартушылық жұмыстарды күшейту қажет. Бұл ұзақ мерзімді перспективада тұжырымдаманың тұрақты жұмыс істеуіне негіз болады.

Жүргізілген зерттеу «Халық үніне құлақ асатын мемлекет» тұжырымдамасының қазіргі Қазақстан жағдайындағы мемлекеттік басқару жүйесін жаңғыртудың маңызды әрі стратегиялық бағыты екенін көрсетеді. Бұл тұжырымдама азаматтардың мемлекеттік шешім қабылдау үдерістеріне қатысуын кеңейтіп, мемлекет пен қоғам арасындағы өзара сенімді нығайтуға бағытталған.

Зерттеу нәтижелері аталған тұжырымдаманың тиімділігі, ең алдымен, оның нақты іске асу механизмдеріне тәуелді екенін дәлелдейді. Азаматтардың өтініштері мен ұсыныстарына формалды емес, мазмұнды және нәтижеге бағытталған жауап беру – халықтың мемлекеттік институттарға деген сенімін арттырудың негізгі шарты болып табылады. Осы тұрғыда мемлекеттік органдардың қызметін бағалауда кері байланыстың сапалық көрсеткіштерін енгізу ерекше маңызға ие.

Сонымен қатар, цифрлық платформаларды дамыту халық пен мемлекет арасындағы өзара байланысты жеделдетіп қана қоймай, басқару процесінің ашықтығын қамтамасыз ететін тиімді құрал екені анықталды. Алайда цифрландырудың өзі жеткіліксіз, ол институционалдық жауапкершілік пен кәсіби мемлекеттік аппаратпен ұштасқанда ғана нақты нәтижелерге қол жеткізуге мүмкіндік береді.

Зерттеу барысында азаматтық қоғам институттарының әлеуеті толық пайдаланылмай отырғаны да анықталды. Қоғамдық кеңестердің, үкіметтік емес ұйымдардың және бұқаралық ақпарат құралдарының ұсыныстары мемлекеттік саясатты қалыптастыруда жүйелі түрде ескерілген жағдайда ғана «халық үні» шынайы басқарушылық шешімдерге айналады.

Қорытындылай келе, «Халық үніне құлақ асатын мемлекет» тұжырымдамасының тиімділігін арттыру үшін кешенді әрі жүйелі тәсіл қажет. Ол институционалдық реформаларды, цифрлық басқаруды, азаматтық белсенділікті және құқықтық мәдениетті қатар дамытуға негізделуі тиіс. Осындай жағдайда ғана бұл тұжырымдама декларативті сипаттан арылып, әлеуметтік-экономикалық дамудың және тиімді мемлекеттік басқарудың тұрақты факторы ретінде қалыптасады.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Тоқаев Қ.К. **Сындарлы қоғамдық диалог – Қазақстанның тұрақтылығы мен өркендеуінің негізі** : Қазақстан халқына Жолдауы. – Нұр-Сұлтан, 2019.
2. Қазақстан Республикасының Президенті. **«Халық үніне құлақ асатын мемлекет» тұжырымдамасын іске асыру жөніндегі шаралар туралы** // Қазақстан Республикасының ресми нормативтік құқықтық актілер базасы. – 2020.
3. Қазақстан Республикасының Президенті. **Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасы**. – Астана, 2021.
4. Әбдіқалықова Г.Н. **Мемлекеттік басқарудың заманауи үлгілері** : оқу құралы. – Алматы : Қазақ университеті, 2018. – 256 б.
5. Нысанбаев Ә.Н., Кенжебеков С.Д. **Азаматтық қоғам және мемлекет**. – Алматы : Ғылым, 2016. – 228 б.
6. Қасымбеков М.Б. **Қазақстандағы саяси жаңғыру үдерістері** // Саясат. – 2020. – №4. – 15–22 бб.
7. Омаров Б.Ж. **Мемлекет пен қоғам арасындағы коммуникацияның жаңа формалары** // Қоғам және дәуір. – 2021. – №2. – 34–41 бб.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18010927>
УДК 332.1

HR КАК СИСТЕМА СЛАБЫХ СИГНАЛОВ

KALOYAN HRISTOV

Professor, Technical University of Sofia, Sofia, Bulgaria

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

FAYEZ WAZANI ABDUL WALID

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

Аннотация. В современных организациях кадровые кризисы часто возникают внезапно при формально стабильных HR-показателях. Авторы аргументируют, что причиной служат не поведенческие проблемы сотрудников, а ограничения и искажения традиционных HR-метрик, особенно запаздывающих (текучесть, абсентеизм, производительность). Эти метрики создают иллюзию управляемости и маскируют ранние дисфункции. Предлагается рассматривать HR как систему слабых сигналов — чувствительный механизм, фиксирующий микроотклонения и аномалии задолго до открытых кризисов. Альтернативный подход включает анализ поведенческих паттернов, контекстных изменений и несоответствий между метриками и реальностью. Даются рекомендации по построению предиктивной HR-аналитики, интегрируемой в цифровые платформы, для перехода от реактивного к превентивному управлению персоналом.

Ключевые слова: HR-аналитика, слабые сигналы, кадровые кризисы, метрикоцентризм, запаздывающие/опережающие метрики, предиктивное управление.

Современные кадровые кризисы носят системный характер и часто развиваются при стабильных HR-показателях, создавая иллюзию контроля. Доминирование запаздывающих метрик ограничивает раннее выявление рисков. HR предлагается рассматривать как систему слабых сигналов — ранних микроотклонений в поведении и коммуникациях, предшествующих открытым проблемам. Особое внимание уделяется метрикоцентризму, когда цифры подменяют анализ реальности[1].

Слабые сигналы — ранние, малозаметные изменения в сложных системах, предшествующие кризисам [2,3]. Их игнорирование вызвано когнитивной инерцией, иерархией и фокусом на формальных метриках. HR как чувствительная подсистема способна фиксировать такие сигналы через поведенческие данные раньше, чем они отразятся в финансовых или производственных результатах.

Несмотря на теоретически признанную значимость слабых сигналов для прогнозирования кризисных состояний, на практике большинство управленческих систем демонстрируют устойчивую неспособность к их своевременному распознаванию. Данное противоречие обусловлено совокупностью когнитивных, организационных и инструментальных факторов, формирующих системную управленческую слепоту.

Одной из ключевых причин выступает доминирование метрико-ориентированного подхода, при котором управленческое внимание концентрируется на формализуемых и легко

сопоставимых показателях. Слабые сигналы, не обладающие чёткими пороговыми значениями и статистической устойчивостью, воспринимаются как субъективные наблюдения, не заслуживающие управленческого вмешательства. В результате управленческие решения принимаются на основе агрегированных данных, сглаживающих начальные отклонения и маскирующих зарождающиеся дисфункции.

Существенную роль играет когнитивная инерция управленцев, выражающаяся в стремлении интерпретировать новую информацию в рамках уже сложившихся моделей и ожиданий. Слабые сигналы, противоречащие доминирующей управленческой картине, нередко игнорируются либо рационализируются как временные отклонения. Данный механизм усиливается в условиях стабильной отчётности, когда формально положительные показатели служат подтверждением корректности существующих управленческих практик.

Организационные структуры также способствуют подавлению слабых сигналов. Иерархичность, фрагментация ответственности и ориентация на отчётность создают ситуацию, при которой информация о микроизменениях теряется на пути от операционного уровня к уровню принятия решений. При этом сотрудники, непосредственно наблюдающие ранние признаки проблем, зачастую не обладают полномочиями или мотивацией для их артикуляции в управленческом контуре.

Дополнительным фактором является цифровизация управления, которая при отсутствии методологической переоценки усиливает эффект запаздывания реакции. Автоматизированные системы фокусируются на расчёте заданных метрик и формировании визуально наглядных дашбордов, что создаёт иллюзию полной информированности. Однако при этом вне поля зрения остаются контекстные и поведенческие аспекты, не встроенные в цифровую модель показателей.

В совокупности указанные факторы формируют ситуацию, при которой слабые сигналы системно исключаются из управленческого анализа. Это приводит к тому, что управленческое вмешательство осуществляется на поздних стадиях развития кадровых проблем, когда возможности их коррекции ограничены, а стоимость решений существенно возрастает.

Метрики перестают измерять реальность и начинают управлять поведением (закон Гудхарта[1]). Запаздывающие показатели (текучесть, производительность) фиксируют уже свершившиеся события, опережающие — редки и сложны в интерпретации. Цифровые HR-системы усиливают искажения, создавая ложную прозрачность при сохранении метрикоцентричной логики.

В системе управления персоналом ключевое значение имеет различие между запаздывающими и опережающими показателями. Запаздывающие HR-метрики фиксируют последствия уже произошедших изменений и отражают итоговое состояние кадровых процессов за определённый период. К таким показателям традиционно относятся текучесть персонала, уровень абсентеизма, производительность труда, средняя продолжительность занятости и показатели выработки. Их аналитическая ценность заключается в ретроспективной оценке, однако прогностический потенциал подобных метрик существенно ограничен.

Запаздывающие показатели обладают высокой управленческой наглядностью и легко поддаются интерпретации, что делает их основой большинства HR-отчётов и цифровых дашбордов. Вместе с тем они фиксируют уже реализованный управленческий провал, а не его предпосылки. Рост текучести отражает решение сотрудников покинуть организацию, принятое задолго до момента увольнения, тогда как снижение вовлечённости или изменение поведенческих установок остаются вне зоны количественного контроля. В этом смысле запаздывающие HR-метрики выполняют функцию некролога, но не диагностики.

Опережающие HR-метрики, напротив, ориентированы на выявление ранних изменений в поведении и взаимодействиях сотрудников, предшествующих формированию кадровых рисков. К таким показателям могут относиться динамика участия в инициативах, характер обратной связи, изменения в коммуникационных паттернах, рост микроконфликтов, снижение

инициативности, а также аномальные колебания в использовании управленческих и цифровых инструментов. Однако данные индикаторы редко включаются в стандартные системы оценки ввиду сложности формализации и интерпретации.

Основная проблема практического применения опережающих метрик заключается в их неоднозначности и контекстной зависимости. В отличие от запаздывающих показателей, они не обладают универсальными пороговыми значениями и требуют системного анализа динамики, а не статических срезов. Это противоречит укоренившейся управленческой логике, ориентированной на контроль соответствия установленным нормативам, а не на интерпретацию изменений траектории развития.

Цифровизация HR-процессов, при отсутствии методологического сдвига, воспроизводит приоритет запаздывающих метрик. Большинство HR-информационных систем автоматизируют сбор и визуализацию традиционных показателей, усиливая иллюзию предсказуемости кадровых процессов. В результате опережающие сигналы, не встроенные в формализованную модель данных, остаются нераспознанными или трактуются как нерелевантные отклонения.

Преобладание запаздывающих HR-метрик формирует структурное запаздывание управленческих решений и ограничивает возможности раннего вмешательства. Переход к предиктивному управлению персоналом требует пересмотра состава и логики использования HR-показателей, с акцентом на анализ слабых сигналов, динамики и контекстных изменений, отражающих реальные процессы внутри организационной системы.

Внедрение цифровых HR-платформ изначально позиционируется как средство повышения прозрачности, объективности и управляемости кадровых процессов. Автоматизация сбора данных, стандартизация показателей и визуализация информации на дашбордах создают предпосылки для более обоснованных управленческих решений. Однако при сохранении метрико-ориентированной логики управления цифровые системы нередко усиливают существующие искажения, вместо того чтобы способствовать их преодолению.

Ключевым ограничением цифровых HR-систем является их зависимость от заранее заданной модели показателей. Алгоритмы и отчётные формы фиксируют только те параметры, которые были изначально формализованы, исключая из анализа контекстные, поведенческие и ситуативные аспекты. В результате цифровая прозрачность носит выборочный характер и отражает не реальное состояние кадровой системы, а управленческие допущения, заложенные в архитектуру данных.

Визуализация HR-метрик усиливает эффект ложной управляемости. Агрегированные показатели и цветовые индикаторы создают ощущение контроля и стабильности, сглаживая микроотклонения и нелинейные изменения. Управленческое внимание концентрируется на достижении целевых значений, тогда как изменение траектории поведения персонала остаётся незамеченным. Таким образом, цифровые инструменты трансформируются из средства анализа в механизм подтверждения уже принятой управленческой картины [4].

Дополнительным фактором искажения выступает автоматизация интерпретации данных. Использование шаблонных отчётов и типовых аналитических моделей снижает роль экспертного анализа и контекстного осмысления. HR-специалисты и руководители всё чаще опираются на готовые выводы системы, что ограничивает способность распознавать слабые сигналы, не укладывающиеся в стандартную логику показателей.

В кадровой практике это приводит к парадоксальной ситуации: при росте объёма данных снижается чувствительность управленческой системы. Нарастивание цифровых инструментов без пересмотра аналитической парадигмы усиливает запаздывание реакции и повышает вероятность внезапных кадровых кризисов, формирующихся при формально благополучных значениях метрик.

Цифровые HR-системы не являются нейтральным инструментом управления. Их влияние определяется логикой используемых показателей и способами интерпретации данных. Для повышения прогностической ценности HR-аналитики необходимо смещение

акцента с визуального контроля метрик на анализ динамики, аномалий и слабых сигналов, что требует изменения роли HR-функции и управленческого мышления в целом.

Одной из наиболее опасных особенностей кадровых кризисов является их способность развиваться в условиях формально благополучных HR-показателей. На ранних этапах такие кризисы не сопровождаются резкими отклонениями ключевых метрик и, напротив, могут протекать при стабильных или даже улучшенных значениях текучести, производительности и дисциплинарных показателей. Это создаёт управленческую иллюзию устойчивости и снижает вероятность своевременного вмешательства.

Формирование подобной иллюзии обусловлено тем, что большинство применяемых HR-метрик ориентированы на фиксацию крайних форм поведения — увольнений, прогулов, нарушений, падения выработки. Однако кадровые кризисы редко начинаются с радикальных действий со стороны сотрудников. На начальной стадии они проявляются в форме скрытой деградации: снижении инициативности, формализации участия, росте латентного недоверия и переходе к минимально допустимому уровню вовлечённости. Эти изменения не нарушают нормативных значений показателей и потому не отражаются в отчётности.

Особую роль в этом процессе играет агрегирование данных. Усреднённые показатели сглаживают локальные отклонения и скрывают неравномерность изменений между подразделениями, командами и категориями персонала. В результате управленческая система фиксирует «среднюю стабильность», в то время как отдельные участки организации уже демонстрируют признаки функционального истощения. Метрики продолжают находиться в так называемой зелёной зоне, хотя траектория развития системы меняется.

Дополнительным фактором является адаптация поведения сотрудников к системе оценки. Осознавая критерии измерения эффективности, персонал корректирует действия таким образом, чтобы сохранять формальное соответствие показателям при одновременном снижении реального вклада. Возникает феномен латентного ухода, при котором сотрудники остаются в организации физически, но постепенно утрачивают связь с её целями и ценностями. Подобное состояние может длительное время не фиксироваться метриками и восприниматься как стабильность.

Метрики «зелёной зоны» не только не предотвращают кадровые кризисы, но в ряде случаев способствуют их накоплению, создавая ложное ощущение благополучия. Отсутствие негативных сигналов в отчётности интерпретируется как отсутствие проблем, тогда как реальные изменения смещаются в поведенческую и контекстную плоскость, оставаясь вне зоны управленческого внимания.

В управленческой практике устойчивость кадровой системы традиционно интерпретируется через ограниченный набор показателей, воспринимаемых как универсальные маркеры благополучия. К числу таких индикаторов чаще всего относят низкий уровень текучести персонала, стабильную или растущую производительность труда, отсутствие массовых нарушений трудовой дисциплины и выполнение плановых показателей по численности. Однако подобная интерпретация нередко носит поверхностный характер и не отражает реального состояния организационной динамики.

Низкая текучесть персонала в ряде случаев рассматривается как безусловный признак лояльности и устойчивости. Между тем снижение мобильности сотрудников может свидетельствовать не о высокой приверженности организации, а о стагнации, отсутствии альтернатив и росте скрытого удержания. В подобных условиях персонал сохраняет формальное присутствие, но демонстрирует минимальную инициативность и ограниченную готовность к изменениям, что формирует структурную инертность и снижает адаптивность организации.

Аналогичным образом интерпретируется и высокая производительность труда, особенно в краткосрочной перспективе. Рост выработки может быть обусловлен перераспределением нагрузки, временной мобилизацией ресурсов или повышением интенсивности труда без соответствующей компенсации. При отсутствии анализа динамики и устойчивости таких

показателей подобная ситуация маскирует процессы профессионального выгорания, истощения и утраты долгосрочной мотивации, которые проявляются уже на более поздних стадиях кадрового кризиса.

Дополнительным источником искажения выступает формальное соблюдение дисциплинарных и регламентных требований. Отсутствие нарушений и конфликтов часто трактуется как индикатор управляемости, в то время как в действительности может отражать подавление обратной связи, страх санкций или культуру формального согласия. В таких условиях система утрачивает способность к самокоррекции, а слабые сигналы трансформируются в скрытое напряжение.

Ложные интерпретации кадрового благополучия усиливаются при использовании агрегированных и усреднённых показателей, не позволяющих выявить локальные дисбалансы и поведенческие аномалии. Управленческие решения, основанные на подобных данных, воспроизводят иллюзию стабильности и откладывают необходимые изменения до момента, когда кризис приобретает открытый и трудноуправляемый характер.

Традиционные HR-показатели, используемые вне контекста и динамики, способны не только исказить представление о состоянии кадровой системы, но и выступать фактором накопления кадровых рисков. Преодоление данных искажений требует отказа от прямолинейной интерпретации «хороших цифр» и перехода к анализу поведенческих паттернов и скрытых сигналов организационной деградации.

Одной из системных причин кадровых кризисов является нарастающий разрыв между формальными HR-показателями и фактическим поведением сотрудников в организации. Метрики фиксируют результат, но не отражают мотивы, внутренние установки и способы адаптации персонала к управленческой среде. В условиях метрико-ориентированного управления сотрудники всё чаще выстраивают поведение, направленное на соответствие показателям, а не на достижение реальных организационных целей.

Данный разрыв проявляется в формировании адаптивных стратегий, при которых внешне соблюдаются все требования эффективности, но внутренняя вовлечённость и ответственность постепенно снижаются. Сотрудники выполняют минимально необходимый объём задач, избегают инициатив, не выходят за рамки формальных ролей и минимизируют управленческие риски для себя. Подобное поведение не нарушает нормативных значений HR-метрик и потому остаётся невидимым для системы контроля.

Особую опасность представляет институционализация подобной адаптации. Когда формальное соответствие метрикам становится доминирующей стратегией выживания, организация утрачивает способность к обучению и развитию. Ошибки скрываются, обратная связь искажается, а реальные проблемы не доходят до управленческого уровня. В результате HR-отчётность демонстрирует стабильность, в то время как поведенческая основа организации постепенно разрушается.

Разрыв между цифрами и поведением усиливается в иерархических структурах с высокой зависимостью оценки от показателей. В таких условиях сотрудники рационально избегают любых действий, способных негативно отразиться на метриках, даже если эти действия потенциально полезны для организации. Возникает эффект «безопасной неэффективности», при котором система сохраняет формальную устойчивость ценой утраты инициативности и гибкости.

Кадровые кризисы формируются не в момент резкого ухудшения показателей, а в процессе накопления поведенческих искажений, не отражённых в метриках. Разрыв между формальной и фактической реальностью приводит к тому, что управленческие решения принимаются на основе неполной и искажённой картины, а вмешательство осуществляется с опозданием. Преодоление данного разрыва требует пересмотра роли HR-аналитики — от инструмента контроля к механизму интерпретации поведения и раннего выявления системных рисков.

Кризисы развиваются в «зелёной зоне» показателей: низкая текучесть может скрывать стагнацию, стабильная производительность — выгорание, отсутствие конфликтов — подавление обратной связи. Возникает разрыв между формальными метриками и реальным поведением (латентный уход, симуляция эффективности)(таблица 1).

Таблица 1 - Точки управленческой слепоты

Формальный индикатор	Управленческая интерпретация	Скрытый процесс	Тип слабого сигнала	Потенциальный риск
Низкая текучесть	Высокая лояльность	Стагнация, скрытое удержание	Снижение инициативности	Всплеск увольнений при шоке
Стабильная производительность	Эффективность	Истощение ресурсов	Рост микропереработок	Выгорание ключевых сотрудников
Отсутствие конфликтов	Управляемость	Подавление обратной связи	Тихое сопротивление	Накопление напряжения
Выполнение KPI	Дисциплина	Адаптация под метрики	Симуляция эффективности	Потеря реального вклада

Необходим переход от статических показателей к анализу паттернов и динамики. Ключевые индикаторы — поведенческие (снижение инициативности, формализация коммуникаций) и контекстные (изменения нагрузки, мотивации). HR становится интерпретатором сигналов и архитектором чувствительности системы (таблица 2).

Таблица 2 - Трансформация HR-аналитики

Измерение	Классическая аналитика	Аналитика слабых сигналов	Управленческий эффект
Объект внимания	Отдельные показатели	Паттерны поведения и контекста	Понимание процессов, а не контроля
Логика анализа	Статические срезы	Динамика и траектории	Раннее выявление отклонений
Роль HR	Оператор данных	Интерпретатор и аналитик	Интеграция в стратегический контур
Управленческая реакция	Реактивная	Превентивная	Снижение стоимости вмешательств

Переход от метрико-ориентированного HR к системе работы со слабыми сигналами требует не точечных изменений, а перестройки логики кадровой аналитики и управленческого взаимодействия. Предлагается практическая модель раннего обнаружения кадровых кризисов, ориентированная на повышение чувствительности HR-системы и снижение запаздывания управленческих решений.

В основе модели лежит представление о кадровом кризисе как о процессе накопления искажений, а не о разовом событии. Соответственно, задача HR заключается не в фиксации кризисного факта, а в выявлении изменений траектории кадровых процессов на ранних стадиях. Для этого аналитическая система должна быть выстроена по принципу многоуровневого наблюдения [5].

Первый уровень модели формируют данные. Помимо традиционных HR-метрик, в систему включаются поведенческие и контекстные индикаторы, отражающие динамику

вовлечённости, коммуникаций, инициативности и реакции персонала на управленческие воздействия. Принципиально важно, что данные рассматриваются не как изолированные показатели, а как взаимосвязанные ряды, анализируемые во времени и в разрезе подразделений.

Второй уровень представляет собой аналитико-интерпретационный контур. На этом этапе ключевую роль играет выявление паттернов, аномалий и несоответствий между формальными показателями и реальным поведением сотрудников. Анализ фокусируется не на достижении нормативных значений, а на изменении динамики, асимметриях и устойчивых отклонениях. Именно на этом уровне формируются слабые сигналы как управленчески значимая информация.

Третий уровень модели связан с управленческими решениями. Слабые сигналы используются не для немедленного контроля или санкций, а как основание для превентивных управленческих действий: корректировки нагрузки, пересмотра управленческих практик, изменения коммуникационных форматов или систем оценки. Таким образом, HR-аналитика интегрируется в стратегический контур управления и начинает выполнять функцию раннего оповещения.

Особое внимание в модели уделяется организационным условиям её внедрения. Эффективность системы слабых сигналов напрямую зависит от готовности руководства воспринимать неоднозначную и неформализованную информацию. Попытки встроить данную модель в жёстко KPI-ориентированную культуру без изменения управленческих установок приводят к её формализации и утрате прогностической ценности.

Практическая ценность предложенной модели заключается в возможности её поэтапного внедрения в существующие цифровые HR-платформы без кардинальной перестройки инфраструктуры. Ключевым фактором выступает не сложность инструментов, а изменение роли HR — от оператора показателей к интерпретатору и медиатору управленческих смыслов.

Таким образом, модель раннего обнаружения кадровых кризисов, основанная на анализе слабых сигналов, позволяет снизить управленческое запаздывание, повысить адаптивность организации и перейти от реактивного к предиктивному управлению персоналом. Это делает HR не обслуживающей функцией, а элементом системы стратегической устойчивости организации (таблица 3).

Таблица 3 - Архитектура системы раннего обнаружения кадровых кризисов на основе слабых сигналов

Уровень системы	Аналитический фокус	Тип управленческого внимания	Ключевая ценность уровня	Риск при отсутствии
Сбор данных	Разнородность источников и их согласованность	Наблюдение за полнотой и структурой информации	Формирование базы для выявления скрытых связей и асимметрий	Потеря слабых сигналов на этапе агрегации
Анализ динамики	Изменение траекторий, а не абсолютных значений	Смещение фокуса с норматива на движение	Возможность раннего выявления отклонений до кризиса	Реакция только на уже свершившиеся события
Выявление аномалий	Несоответствие между показателями и поведением	Интерпретация несинхронных изменений	Распознавание скрытых управленческих дисфункций	Иллюзия стабильности при

				деградации системы
Контекстуализация	Связь данных с управленческими решениями	Анализ причин, а не следствий	Понимание источника риска, а не его проявлений	Ошибочные корректирующие меры
Управленческая реакция	Превентивные действия малой интенсивности	Корректировка среды, а не давления на персонал	Снижение стоимости и масштаба вмешательства	Эскалация кризиса до необратимой стадии
Институционализация	Встраивание анализа в управленческий контур	Регулярное использование сигналов в принятии решений	Устойчивость системы к повторяющимся рискам	Возврат к реактивному управлению
Культурная поддержка	Готовность воспринимать неоднозначные данные	Толерантность к неопределённости	Сохранение чувствительности системы	Формализация модели и утрата смысла

Кадровые кризисы возникают из-за ограничений метрикоцентричного подхода, а не из-за внезапных проблем с персоналом. Переход к анализу слабых сигналов позволяет HR стать инструментом предиктивного управления, повышая устойчивость организации в условиях неопределённости.

ЛИТЕРАТУРА

1. Goodhart, C. A. E. Problems of Monetary Management: The UK Experience. Papers in Monetary Economics, 1975.
2. Ansoff, H. I. Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. California Management Review, 1975.
3. Mintzberg, H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Prentice Hall, 2009.
4. Kaplan, R. S., Norton, D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, 1996.
5. Senge, P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday, 2006.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18010945>
УДК 332.1

КАДРОВЫЕ РЕШЕНИЯ С ОТЛОЖЕННЫМ ЭФФЕКТОМ: ПОЧЕМУ HR-ОШИБКИ ПРОЯВЛЯЮТСЯ ЧЕРЕЗ 6–18 МЕСЯЦЕВ

KALOYAN HRISTOV

Professor, Technical University of Sofia, Sofia, Bulgaria

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

FAYEZ WAZANI ABDUL WALID

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

Аннотация. *Кадровые решения часто оцениваются по краткосрочным результатам, что создаёт иллюзию эффективности и маскирует долгосрочные риски. Из-за социальной инерционности организаций реальные последствия HR-решений проявляются с лагом 6–18 месяцев, когда корректировка уже затруднена. Статья анализирует причины отложенного эффекта: фазы адаптации персонала, накопление латентных рисков и ограниченность традиционных HR-метрик. Рассматриваются типы решений с отсроченным негативным воздействием (мотивационные, структурные, культурные) и механизмы перехода к открытому кризису. Предлагается предиктивный подход: учёт временного фактора, анализ траекторий изменений и сценарное планирование. Практическая ценность — переход от реактивного к предиктивному управлению персоналом и снижение вероятности отсроченных кадровых кризисов.*

Ключевые слова: *HR-решения, отложенный эффект, инерционность, кадровые риски, временные лаги, предиктивное управление персоналом.*

В современной практике HR-решения принимаются под давлением краткосрочных целей. Оценка их эффективности обычно ограничена ближайшим горизонтом, хотя кадровая система по природе инерционна и реагирует с существенной задержкой. Многие кризисы (рост текучести, снижение вовлечённости, дефицит компетенций) возникают через 6–18 месяцев после решений, казавшихся рациональными. Традиционные метрики фиксируют последствия постфактум, создавая «временную слепоту» руководства. Цель статьи — объяснить феномен отложенного эффекта и предложить модель его учёта для повышения устойчивости HR-систем.

Временные лаги характерны для сложных социально-организационных систем [1]. Сотрудники не реагируют мгновенно: сначала интерпретируют изменения, затем адаптируются через компенсацию усилий, и только потом проявляются устойчивые поведенческие сдвиги. Адаптация обеспечивает краткосрочную стабильность, но маскирует истощение ресурсов [2, 3]. HR-среда накапливает последствия прошлых решений, формируя организационную память. Негативные эффекты сохраняются дольше позитивных, усиливая уязвимость системы [4, 5].

Отсутствие немедленной реакции персонала на управленческие решения обусловлено действием адаптационных механизмов, позволяющих сотрудникам временно компенсировать

изменения организационной среды. Эти механизмы обеспечивают внешнюю стабильность кадровых показателей, одновременно маскируя процессы внутренней перестройки поведения и мотивации. В результате кадровая система демонстрирует краткосрочную устойчивость при накоплении латентных рисков.

На первом этапе после внедрения HR-решений сотрудники стремятся сохранить привычный уровень результативности, используя индивидуальные и коллективные стратегии компенсации. К таким стратегиям относятся перераспределение усилий, увеличение интенсивности труда, временный отказ от восстановления ресурсов и неформальная поддержка внутри команд. Подобная адаптация позволяет организации сохранить показатели эффективности и создает иллюзию успешности управленческого вмешательства.

По мере продолжения изменений компенсаторные ресурсы начинают истощаться. Повышенная нагрузка, неопределённость ожиданий и несоответствие между усилиями и вознаграждением приводят к трансформации мотивационных установок. Сотрудники переходят от активного вовлечения к более рациональному и осторожному поведению, ограничивая инициативность и снижая готовность к дополнительным усилиям. Эти изменения носят постепенный характер и редко фиксируются традиционными HR-метриками.

Особую роль в отсроченности реакций играет социальная нормализация управленческих изменений. По мере их закрепления в организационных практиках новые условия начинают восприниматься как данность, а накопленные негативные эффекты — как неизбежные. В таких условиях поведенческая адаптация приобретает устойчивый характер и проявляется в снижении доверия, формализации отношений и росте скрытого сопротивления, которое не выражается в открытых конфликтах или текучести.

Механизмы адаптации персонала выполняют двойственную функцию. С одной стороны, они обеспечивают краткосрочную устойчивость кадровой системы и снижают риск немедленных сбоев. С другой стороны, именно эти механизмы формируют отсроченность негативных последствий HR-решений, переводя кадровые риски в латентную фазу. Понимание природы адаптационных процессов позволяет объяснить, почему кадровые ошибки становятся заметными лишь спустя значительный временной интервал и почему их коррекция на поздних стадиях требует существенно больших управленческих усилий.

Кадровая система организации функционирует не только как совокупность процедур и инструментов управления персоналом, но и как среда накопления последствий управленческих решений. В отличие от процессов с быстрым циклом обратной связи, HR-среда обладает способностью аккумулировать эффекты прошлых вмешательств, трансформируя их в устойчивые поведенческие и культурные паттерны. Это превращает кадровые решения в долгоживущие факторы организационной динамики, влияние которых сохраняется и после формального завершения изменений.

Накопительный характер HR-среды проявляется через формирование ожиданий, норм и неформальных правил поведения. Каждое управленческое решение — изменение системы оценки, перераспределение ролей, корректировка нагрузки или стиля руководства — встраивается в коллективный опыт сотрудников и становится частью организационной памяти. Даже при отсутствии немедленных негативных реакций такие решения постепенно изменяют восприятие справедливости, предсказуемости и безопасности, что отражается в долгосрочных поведенческих установках.

Особенность HR как среды накопления заключается в асимметрии последствий: позитивные эффекты управленческих решений, как правило, имеют ограниченный срок действия, тогда как негативные — склонны к длительному сохранению и усилению. Нереализованные ожидания, утрата доверия или опыт несоразмерных требований формируют фон, на котором последующие управленческие воздействия воспринимаются более критично. Это повышает чувствительность системы к новым изменениям и ускоряет переход латентных рисков в открытую фазу.

Важным аспектом является то, что накопленные последствия не всегда осознаются управленцами как результат конкретных решений. По мере временного удаления причинно-следственные связи размываются, а негативные проявления интерпретируются как следствие внешних факторов или индивидуальных характеристик персонала. Такая деконтекстуализация усиливает вероятность повторения аналогичных управленческих ошибок и воспроизводства отложенных эффектов.

Рассмотрение HR как среды накопления управленческих последствий позволяет объяснить устойчивость временных лагов и сложность диагностики кадровых ошибок. Кадровые кризисы в данном контексте выступают не как внезапные события, а как результат длительного взаимодействия управленческих решений с инерционной HR-средой. Учет накопительного характера кадровых процессов является необходимым условием для разработки предиктивных подходов к управлению персоналом и предотвращения повторяющихся отложенных кризисов.

К типологиям HR-решений с отложенным негативным эффектом относят:

мотивационные (изменение KPI, бонусов): сначала растёт дисциплина, затем — формализация и снижение вовлечённости; структурные (оптимизация численности, централизация): краткосрочное сохранение результата за счёт перегрузки, далее — выгорание и потеря ключевых специалистов; культурные и управленческие (подавление обратной связи, частая смена приоритетов): незаметно подрывают доверие, приводя к пассивному сопротивлению и цинизму [6].

Кадровые решения, затрагивающие систему мотивации, как правило, воспринимаются руководством как инструменты быстрого управленческого воздействия. Изменения в оплате труда, KPI, бонусных схемах или нематериальном стимулировании часто оцениваются через краткосрочные эффекты — рост дисциплины, выполнение планов, снижение издержек. Однако именно решения данного типа наиболее склонны к формированию отложенного негативного эффекта, проявляющегося спустя несколько месяцев после их внедрения.

На раннем этапе сотрудники, как правило, демонстрируют адаптационную лояльность. Даже при ухудшении условий или росте требований персонал стремится сохранить прежний уровень результативности, интерпретируя изменения как временные или компенсируемые. Данный период часто сопровождается внешне положительной динамикой показателей, что закрепляет у руководства убеждение в корректности принятого решения.

По мере истечения адаптационного ресурса происходит трансформация мотивационной структуры. Усиливается ориентация на формальное выполнение требований, снижается внутренняя вовлечённость и готовность к дополнительным усилиям. Мотивация смещается от достижения результатов к минимизации личных рисков и затрат энергии. Эти изменения носят постепенный характер и не сопровождаются резкими поведенческими сдвигами, что затрудняет их раннюю диагностику.

Особенно выраженный отложенный эффект формируется в случаях, когда мотивационные решения воспринимаются сотрудниками как несправедливые или непрозрачные. Даже при формальном сохранении уровня дохода или бонусов изменение критериев оценки, усиление контроля или рост неопределённости подрывают доверие к системе вознаграждения. В долгосрочной перспективе это приводит к снижению приверженности организации и готовности инвестировать личные ресурсы в её развитие.

HR-решения в сфере мотивации обладают высоким потенциалом отсроченного воздействия, поскольку затрагивают не только поведенческие, но и ценностные основания трудовой деятельности. Их последствия редко проявляются немедленно, но накапливаются в виде латентного снижения организационной энергии, которое становится заметным лишь при возникновении дополнительных нагрузок или внешних стрессоров. Учет данной особенности является критически важным для оценки реальной эффективности мотивационных вмешательств и предотвращения кадровых кризисов с временным лагом.

Структурные HR-решения, связанные с изменением численности персонала, перераспределением функций, централизацией сервисов и стандартизацией процессов, часто рассматриваются как рациональный способ повышения эффективности и снижения издержек. В краткосрочной перспективе подобные меры действительно могут демонстрировать положительный эффект, выражающийся в улучшении финансовых показателей и формальной управляемости. Однако именно структурные решения обладают высоким потенциалом накопительного воздействия, последствия которого проявляются спустя значительный временной интервал.

Ключевая особенность структурных HR-решений заключается в их опосредованном влиянии на поведение персонала. Сокращение численности, укрупнение зон ответственности или передача функций в централизованные подразделения редко сопровождаются немедленным снижением результативности. Напротив, на начальном этапе сотрудники компенсируют изменения за счёт увеличения интенсивности труда, перераспределения ролей и неформальной кооперации. Это формирует иллюзию устойчивости и подтверждает управленческую гипотезу об эффективности оптимизации.

По мере закрепления новой структуры компенсаторные механизмы начинают ослабевать. Рост нагрузки, утрата локальной автономии и снижение доступности управленческих решений приводят к постепенному истощению организационных ресурсов. При этом негативные эффекты не проявляются одномоментно, а накапливаются в виде микроусталости, снижения качества решений и утраты ответственности за результат. Эти изменения носят диффузный характер и не фиксируются стандартными HR-метриками.

Особую роль в формировании отложенного эффекта играет централизация HR-функций и сервисов. При внешнем повышении стандартизации и прозрачности такие решения часто сопровождаются снижением чувствительности к локальному контексту и потребностям подразделений. Возникает разрыв между формально выстроенными процессами и реальными условиями труда, что усиливает отчуждение персонала и снижает доверие к управленческой системе.

Структурные HR-решения формируют отложенные кадровые риски за счёт постепенного истощения адаптационных ресурсов и снижения организационной гибкости. Их реальное воздействие становится заметным лишь при возникновении дополнительных нагрузок или внешних изменений, когда накопленные ограничения переходят в открытую фазу кризиса. Учет накопительного эффекта оптимизации является необходимым условием для оценки долгосрочной устойчивости организационной структуры и предотвращения повторяющихся кадровых сбоев.

Кадровые решения культурного и управленческого характера обладают наибольшей инерционностью и, одновременно, наименее очевидным эффектом в краткосрочной перспективе. В отличие от мотивационных или структурных изменений, они редко оформляются как формализованные HR-мероприятия и чаще воспринимаются как элементы управленческого стиля, организационных привычек или «принятого порядка». Именно это делает их влияние длительным, кумулятивным и труднодиагностируемым.

К числу таких решений относятся способы принятия управленческих решений, характер коммуникаций, отношение к обратной связи, допустимый уровень неопределённости и ошибок, а также практики распределения ответственности. На начальном этапе подобные управленческие установки могут не вызывать заметного сопротивления и даже восприниматься как нейтральные или функциональные. Однако по мере их воспроизводства они формируют устойчивый культурный контекст, определяющий допустимые модели поведения сотрудников.

Особую роль играет систематическое подавление или формализация обратной связи. Решения, ограничивающие возможность открытого обсуждения проблем, как правило, не приводят к немедленному ухудшению показателей. Напротив, они могут временно повысить управляемость и снизить количество открытых конфликтов. Тем не менее в долгосрочной

перспективе такие практики способствуют накоплению латентного напряжения, искажению информации и утрате способности организации к самокоррекции.

Аналогичный отложенный эффект формируют управленческие решения, связанные с перераспределением ответственности без соответствующих полномочий, а также практики ситуативного изменения правил. В краткосрочном периоде они позволяют решать текущие задачи, однако со временем подрывают предсказуемость и доверие, что отражается в росте осторожного, формально-ориентированного поведения персонала. Сотрудники адаптируются, минимизируя инициативу и избегая решений, способных повлечь персональные риски.

Культурные и управленческие решения длительного действия особенно опасны тем, что их последствия редко соотносятся с конкретными управленческими актами. По прошествии времени они воспринимаются как «естественное состояние» организации, а возникающие кадровые проблемы объясняются внешними факторами или индивидуальными особенностями персонала. Это существенно затрудняет коррекцию и повышает вероятность повторения аналогичных ошибок.

Культурные и управленческие HR-решения формируют наиболее протяжённые по времени отложенные эффекты, определяя устойчивость или уязвимость кадровой системы в долгосрочной перспективе. Их анализ требует выхода за рамки формальных HR-инструментов и рассмотрения управленческих практик как ключевого фактора накопления кадровых рисков. Учет данного типа решений является необходимым условием для понимания причин кадровых кризисов, проявляющихся спустя 6–18 месяцев после принятия управленческих решений (таблица 1).

Таблица 1 - Типы HR-решений с отложенным эффектом и механизмы формирования кадровых рисков

Тип HR-решения	Управленческая логика в моменте	Что выглядит успешным сразу	Скрытый механизм накопления	Отложенный эффект (6–18 мес.)	Практический управленческий сигнал
Мотивационные (KPI, бонусы, оплата)	Усилить контроль и результат	Выполнение планов, рост дисциплины	Компенсация за счёт переработок и формализации	Снижение вовлечённости, «работа по минимуму»	Проверять, за счёт чего держится результат
Оптимизация численности	Сократить издержки	Сохранение объёма работ	Рост скрытой нагрузки, роль «невидимых героев»	Выгорание, потеря ключевых специалистов	Анализ перераспределения нагрузки
Централизация HR-функций	Повысить управляемость	Стандарты, скорость решений	Потеря локального контекста	Отчуждение персонала	Мониторинг локальных исключений
Перераспределение ролей	Гибкость и универсальность	Закрытие дефицитов	Размывание ответственности	Ошибки, снижение качества	Фиксация зон перегрузки
Изменение правил без обсуждения	Быстрое решение проблемы	Отсутствие сопротивления	Подрыв доверия	Рост пассивного	Проверка согласованности

				сопротивле ния	ти слов и действий
Усиление контроля	Повышение управляемос ти	Снижение отклонений	Потеря автономии	Инициатив ная деградация	Отслеживание инициативност и
Подавление обратной связи	Снижение конфликтов	Тишина и «порядок»	Искажение информации	Внезапные кризисы	Создание безопасных каналов сигнала
Частые изменения приоритетов	Адаптивност ь	Быстрые реакции	Когнитивная усталость	Цинизм и формализм	Оценка устойчивости изменений

Почему последствия проявляются через 6–18 месяцев? Адаптация проходит три фазы: 0–3 мес. — мобилизация и компенсация; 3–9 мес. — избирательная вовлечённость, накопление усталости; 9–18 мес. — истощение ресурсов, переход к открытому кризису под действием триггеров (новая нагрузка, смена руководства) [7]. Латентные риски накапливаются незаметно из-за управленческой инерции и искажения обратной связи.

Накопленные латентные кадровые риски могут сохраняться в организационной системе длительное время, не приводя к немедленным негативным последствиям. Однако при достижении определённого порога устойчивости даже незначительные внешние или внутренние воздействия способны запустить резкий переход системы в кризисное состояние. Такие воздействия выступают в роли триггеров, переводящих скрытые ограничения и напряжение в открытую фазу.

К числу наиболее распространённых триггеров относятся изменения внешней среды: рост производственной или операционной нагрузки, ухудшение экономической конъюнктуры, изменение рыночных условий или регуляторных требований. В условиях уже истощённых адаптационных ресурсов персонал утрачивает способность компенсировать дополнительные требования, что приводит к резкому снижению результативности, росту ошибок и ухудшению качества управленческих решений. При этом сами внешние изменения часто воспринимаются руководством как основная причина кризиса, тогда как их роль заключается лишь в активации накопленных внутренних проблем.

Внутренние управленческие триггеры также обладают высокой кризисной потенцией. Смена руководства, пересмотр приоритетов, ужесточение контроля или внедрение новых показателей эффективности могут стать катализаторами кризиса в кадровой системе. В ситуации сниженного доверия и накопленного напряжения подобные решения воспринимаются как подтверждение неблагоприятных ожиданий и ускоряют переход сотрудников к стратегиям выхода — увольнению, пассивному сопротивлению или отказу от ответственности.

Отдельную группу триггеров составляют события, нарушающие ощущение справедливости и предсказуемости: отмена обещанных компенсаций, выборочные управленческие решения, несогласованность слов и действий руководства. В таких условиях латентные риски быстро трансформируются в открытые формы недовольства, утрату лояльности и рост текучести. Временной лаг между событием и кризисной реакцией при этом существенно сокращается.

Характерной особенностью триггерных эффектов является их непропорциональность: относительно небольшое событие вызывает масштабную реакцию системы. Это связано с тем, что триггер не создаёт кризис, а лишь вскрывает уже накопленные ограничения и поведенческие искажения. Для управленцев подобные кризисы выглядят как внезапные и

необъяснимые, поскольку их корни находятся в решениях, принятых задолго до момента проявления.

Переход от латентных кадровых рисков к открытому кризису следует рассматривать как результат взаимодействия длительно накапливающихся управленческих последствий и триггерных воздействий. Понимание природы этих триггеров позволяет не только точнее интерпретировать причины кадровых кризисов, но и выстраивать системы раннего реагирования, ориентированные на предотвращение критических переходов, а не на устранение их последствий (таблица 2).

Таблица 2 - Временная динамика формирования кадрового кризиса: от адаптации к открытому проявлению

Временной этап	Состояние кадровой системы	Что видит руководство	Что происходит в поведении персонала	Какой риск формируется	Практический вывод для управления
0–3 месяца	Фаза принятия изменений	Стабильность, выполнение планов	Мобилизация, переработки, «держим уровень»	Иллюзия устойчивости	Не делать выводов об эффективности и решения
3–6 месяцев	Компенсаторная адаптация	Показатели без отклонений	Избирательная вовлечённость, экономия усилий	Снижение инициативности	Фиксировать изменения поведения, а не цифр
6–9 месяцев	Накопление латентных рисков	«Ничего критичного»	Усталость, рост формализма	Истощение ресурсов	Точечная корректировка нагрузки
9–12 месяцев	Ослабление устойчивости	Локальные сбои	Уход ключевых ролей в тень, ошибки	Потеря качества	Анализ уязвимых команд и функций
12–18 месяцев	Фаза триггера	«Неожиданный кризис»	Увольнения, пассивное сопротивление	Открытый кадровый кризис	Антикризисные меры вместо профилактики
После 18 месяцев	Фаза последствий	Поиск внешних причин	Утрачено доверие	Долгосрочная деградация	Стратегический пересмотр решений

Одной из ключевых управленческих ошибок, способствующих возникновению отложенных кадровых кризисов, является интерпретация формально стабильных HR-показателей как доказательства корректности ранее принятых решений. Отсутствие немедленных негативных изменений в показателях текучести, производительности или дисциплины воспринимается как подтверждение того, что кадровая система функционирует в штатном режиме. Данная логика формирует эффект управленческой самоподдержки, при котором решения не подвергаются пересмотру до момента явного сбоя. Основные ошибки: иллюзия «всё работает» при стабильных показателях; запаздывающий характер

традиционных метрик (текучесть, вовлечённость) [8]; рационализация прошлых решений и внешняя атрибуция проблем [9, 10].

Традиционные HR-метрики изначально проектируются для оценки текущего состояния кадровых процессов и контроля соответствия заданным нормативам. Такая логика делает их удобным инструментом оперативного управления, однако существенно ограничивает их способность выявлять отложенные эффекты управленческих решений. Основная причина заключается в том, что большинство используемых показателей обладают запаздывающим характером и фиксируют последствия, но не динамику их формирования.

Классические HR-индикаторы — текучесть персонала, уровень абсентеизма, производительность труда, показатели вовлечённости — отражают уже состоявшиеся поведенческие решения сотрудников. Увольнение, снижение результативности или рост отсутствий являются финальной стадией более длительных процессов адаптации, истощения и утраты доверия. Временной лаг между началом этих процессов и их количественной фиксацией делает метрики нечувствительными к ранним стадиям кадровых рисков.

Дополнительным ограничением является агрегированный характер HR-данных. Усреднение показателей по подразделениям, категориям персонала или временным периодам сглаживает локальные отклонения и скрывает асинхронность реакций. В результате метрики демонстрируют стабильность, даже если внутри системы уже сформировались зоны повышенного риска. Такая «статистическая тишина» усиливает управленческую уверенность в корректности принятых решений и снижает готовность к превентивным действиям.

Существенную роль играет и нормативная логика интерпретации показателей. Метрики используются как критерии «нормы» и «отклонения», при этом внимание фокусируется на превышении пороговых значений. Отложенные эффекты же проявляются не в резких скачках, а в изменении траекторий и темпов процессов, которые остаются незамеченными при статическом анализе. В результате кадровые риски накапливаются в пределах допустимых значений показателей и становятся видимыми лишь на поздних стадиях.

Цифровизация HR-аналитики, при отсутствии методологического пересмотра, усиливает данные ограничения. Автоматизированные отчёты и визуальные дашборды создают ощущение полноты информации, однако воспроизводят те же запаздывающие и агрегированные метрики. Рост объёма данных не приводит к росту прогностической ценности, если аналитическая модель не учитывает временной фактор и фазовую динамику кадровых процессов.

Традиционные HR-метрики структурно не предназначены для выявления отложенных эффектов управленческих решений. Их использование без учёта временных лагов и динамики формирует инструментальную слепоту, при которой кадровые кризисы воспринимаются как внезапные. Преодоление данного ограничения требует смещения аналитического фокуса с фиксации состояний на анализ изменений во времени, что создаёт предпосылки для более точной оценки долгосрочных последствий HR-решений.

Даже при наличии косвенных признаков неблагоприятной динамики управленческие системы нередко демонстрируют устойчивое сопротивление пересмотру ранее принятых HR-решений. Данный феномен обусловлен механизмами управленческой рационализации, при которых прошлые решения интерпретируются как обоснованные и неизбежные, а возникающие негативные последствия — как результат внешних факторов или индивидуальных особенностей персонала. В условиях отложенного эффекта подобная рационализация становится ключевым фактором воспроизводства кадровых ошибок.

Одной из причин выступает высокая символическая и организационная стоимость HR-решений. Изменения в мотивации, структуре или управленческих практиках, как правило, сопровождаются публичными заявлениями, формальными регламентами и значительными затратами ресурсов. Признание ошибочности таких решений спустя несколько месяцев требует пересмотра управленческих гипотез и подрывает ощущение управленческой

компетентности. В результате руководство склонно интерпретировать новые проблемы как несвязанные с предыдущими решениями.

Дополнительным фактором является размывание причинно-следственных связей во времени. По мере увеличения временного лага между решением и его последствиями снижается вероятность их прямого сопоставления. Кадровые кризисы начинают восприниматься как следствие изменений внешней среды, дефицита рынка труда или «изменившегося поведения людей», что позволяет сохранить непротиворечивость управленческой картины без пересмотра исходных допущений.

Рационализация усиливается и за счёт формального подтверждения эффективности решений через показатели. Даже при появлении негативных тенденций управленцы опираются на прошлые периоды стабильных значений метрик, используя их как аргумент в пользу корректности выбранного курса. Это закрепляет управленческую инерцию и снижает готовность к корректирующим действиям до момента, когда кризис приобретает открытый и трудноуправляемый характер.

Управленческая рационализация выступает завершающим элементом временной слепоты в HR-управлении. Инструментальные ограничения метрик и когнитивная защита управленческих гипотез формируют замкнутый контур, в котором отложенные эффекты решений не распознаются как следствие собственных действий. Преодоление данного контура требует институционализации практик пересмотра HR-решений с учётом временного фактора и признания неизбежности управленческих ошибок как элемента сложной социальной динамики(таблица 3).

Таблица 3 - Диагностика временной слепоты в управлении HR-решениями

Управленческая зона	Типовая управленческая установка	Что выглядит «нормально»	Что реально происходит во времени	Какой риск накапливается	Практическое действие HR
Интерпретация показателей	«Показатели стабильны — значит, решение верное»	КРП в зелёной зоне	Компенсаторная адаптация персонала	Запаздывание реакции	Перевести анализ с значений на динамику
Использование метрик	«Метрики отражают реальность»	Усреднённые отчёты	Сглаживание локальных сбоев	Слепота к очагам риска	Анализ разрезов по ролям и командам
Управленческая логика	«Если нет проблем — не вмешиваемся»	Отсутствие жалоб	Подавление обратной связи	Латентное напряжение	Создание безопасных каналов сигнала
Оценка прошлых решений	«Решение уже доказало эффективность»	Исторически хорошие цифры	Размывание причинно-следственных связей	Повторение ошибки	Обязательный пересмотр решений по времени
Цифровая аналитика	«Дашборды дают полную картину»	Визуальная прозрачность	Потеря контекста	Иллюзия контроля	Комментарии к данным, не только графики

Управленческая ответственность	«Это рынок / люди изменились»	Внешняя атрибуция проблем	Снятие ответственности с решений	Управленческая рационализация	Возврат к управленческим гипотезам
Культура пересмотра	«Пересмотр — признак слабости»	Зафиксированный курс	Рост инерции	Необратимость кризиса	Нормализация корректировки решений
Роль HR	«HR — поставщик отчётов»	Формальная аналитика	Потеря временной логики	HR вне стратегии	HR как медиатор времени и последствий

Оценка HR-решений с учётом отложенного эффекта требует принципиального пересмотра управленческого горизонта. В отличие от традиционного подхода, ориентированного на фиксацию краткосрочных результатов, анализ долгосрочных кадровых последствий предполагает работу с вероятностями, траекториями и сценариями развития кадровой системы. Это означает отказ от бинарной логики «решение эффективно / неэффективно» в пользу оценки его устойчивости во времени. Базовые принципы: анализ решений по временным горизонтам (кратко-, средне-, долгосрочный); фокус на траекториях изменений, а не на абсолютных значениях; сценарное планирование взаимодействия с будущими стрессорами; регулярный пересмотр решений через 3, 6, 12, 18 месяцев [11, 12]. HR-функция должна стать хранителем временного контекста и инициатором отсроченной диагностики, переходя от операционной роли к стратегической [13].

Учет отложенных эффектов HR-решений невозможен без включения временного измерения в систему кадровой аналитики. Традиционная HR-аналитика ориентирована на фиксацию состояний и сравнений показателей между периодами, что ограничивает её способность выявлять последствия управленческих решений, разворачивающиеся во времени. Встраивание временного фактора предполагает переход от статической оценки к анализу последовательности и длительности управленческих воздействий.

Ключевым элементом такого подхода является привязка аналитики к моменту принятия HR-решения, а не только к календарным периодам отчётности. Это позволяет рассматривать кадровые показатели в логике «до — во время — после» управленческого вмешательства и отслеживать изменение траекторий поведения персонала на разных временных горизонтах. Подобная временная декомпозиция создаёт основу для выявления фазовых сдвигов и накопления латентных рисков.

Важную роль играет мониторинг пострешенческой динамики. HR-аналитика должна включать специальные контрольные точки, ориентированные на оценку отложенных последствий решений через 3, 6, 12 и 18 месяцев. При этом фокус смещается с достижения целевых значений на анализ изменений в структуре показателей, асинхронности реакций различных групп персонала и появлении поведенческих аномалий. Такой подход позволяет выявлять ранние признаки истощения адаптационных ресурсов до перехода системы в кризисную фазу.

Дополнительным инструментом встраивания временного фактора является сопоставление нескольких управленческих решений, реализованных в разные периоды. Анализ их наложения и кумулятивного эффекта позволяет выявлять ситуации, при которых каждое решение по отдельности не приводит к негативным последствиям, однако их последовательность формирует критическую нагрузку на кадровую систему. Это особенно важно в условиях непрерывных изменений и реформирования HR-практик.

Интеграция временного фактора в HR-аналитику трансформирует её из инструмента фиксации результатов в механизм наблюдения за последствиями управленческих решений.

Такой подход повышает чувствительность кадровой системы, снижает риск временной слепоты и создаёт основу для предиктивного управления, ориентированного на устойчивость и долгосрочную эффективность HR-решений.

В условиях инерционности кадровых процессов и временного разрыва между управленческими решениями и их последствиями роль HR выходит за рамки операционного сопровождения и аналитической поддержки. HR-функция становится ключевым участником управления временными рисками, связанными с отложенным воздействием кадровых решений. Это требует смещения фокуса с администрирования процессов на ответственность за долгосрочные последствия управленческих вмешательств.

Одной из центральных задач HR в данной логике является удержание временного контекста управленческих решений. HR выступает хранителем управленческой памяти, фиксируя не только сами решения, но и условия их принятия, ожидаемые эффекты и потенциальные риски. Это позволяет в дальнейшем сопоставлять текущие кадровые изменения с прошлым управленческим контекстом и предотвращать разрыв причинно-следственных связей, характерный для отложенных кризисов.

Важным элементом роли HR становится участие в предварительной оценке решений с точки зрения их долгосрочного воздействия. HR-функция должна задавать управленческие вопросы, выходящие за пределы краткосрочной эффективности: как решение повлияет на распределение нагрузки через год, какие поведенческие изменения оно может спровоцировать после истощения адаптационных ресурсов, какие группы персонала окажутся наиболее уязвимыми. Такая позиция трансформирует HR из исполнителя решений в их стратегического критика и соавтора.

Кроме того, HR играет ключевую роль в организации отсроченной диагностики. Регулярный пересмотр принятых решений с учётом временного фактора позволяет выявлять ранние признаки негативной динамики и корректировать управленческий курс до перехода системы в кризисную фазу. В данном контексте HR становится медиатором между аналитикой и управленческими действиями, обеспечивая своевременную трансляцию рисков в контур принятия решений.

Предотвращение кадровых кризисов с отложенным эффектом невозможно без институционального усиления роли HR в управлении временными последствиями. Переход от реактивного сопровождения к предиктивной ответственности позволяет HR-функции внести вклад в устойчивость организации, снижая вероятность повторяющихся управленческих ошибок и формируя культуру осознанного принятия кадровых решений с учётом их долгосрочного воздействия (таблица 4)

Таблица 4 - Управление HR-решениями с учётом отложенного эффекта: практическая модель применения

Управленческий этап	Ключевой управленческий вопрос	Что фиксируется на практике	Управленческое действие	Какую ошибку предотвращает
Принятие HR-решения	Какое поведение система будет поощрять через год , а не сейчас	Изменение нагрузки, ожиданий, неформальных норм	Формулирование гипотез долгосрочного эффекта	Иллюзия краткосрочной эффективности
Формализация решения	Какие элементы решения станут «новой нормой»	Регламенты, KPI, стиль контроля	Проверка на накопительный эффект	Закрепление токсичных практик
3 месяца после внедрения	За счёт чего держится стабильность	Компенсация, переработки,	Фиксация источников	Ошибка «всё работает»

		групповая поддержка	временной устойчивости	
6 месяцев после внедрения	Что сотрудники начали делать иначе	Снижение инициатив, формализация участия	Корректировка нагрузки и ожиданий	Переход к скрытой деградации
12 месяцев после внедрения	Где истощаются ресурсы	Команды, роли, ключевые специалисты	Точечное управленческое вмешательство	Массовое выгорание
18 месяцев после внедрения	Какие последствия стали необратимыми	Потеря доверия, текучесть, падение качества	Стратегическое решение (пересмотр модели)	Кадровой кризис
Управленческая память	Связаны ли текущие проблемы с прошлыми решениями	Хронология HR-решений	Возврат к причинам, а не симптомам	Рационализация ошибок

Отложенный эффект HR-решений — закономерное следствие инерционности кадровой системы. Игнорирование временного лага приводит к повторяющимся кризисам, воспринимаемым как внезапные. Предиктивный подход с учётом фаз адаптации, динамики рисков и сценарного мышления позволяет перейти к устойчивому управлению персоналом и предотвратить отсроченные кадровые сбои. Учёт временной природы последствий кадровых решений является необходимым условием перехода от реактивного управления персоналом к осознанному и устойчивому HR-менеджменту. Понимание механизмов отложенного эффекта расширяет управленческую оптику, повышает качество принимаемых решений и формирует основу для долгосрочной организационной устойчивости в условиях неопределённости и постоянных изменений.

ЛИТЕРАТУРА

1. Sterman, J. D. Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World. McGraw-Hill, 2000.
2. Argyris, C., Schön, D. Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice. Addison-Wesley, 1996.
3. Senge, P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday, 2006.
4. Taleb, N. N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. Random House, 2012.
5. Pfeffer, J. Power: Why Some People Have It—and Others Don't. HarperBusiness, 2010.
6. Edmondson, A. The Fearless Organization. Wiley, 2018.
7. Rasmussen, J. Risk Management in a Dynamic Society. Safety Science, 1997.
8. Becker, B. E., Huselid, M. A. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? Journal of Management, 1998.
9. Kahneman, D. Thinking, Fast and Slow. Farrar, Straus and Giroux, 2011.
10. March, J. G. A Primer on Decision Making: How Decisions Happen. Free Press, 1994.
11. Marr, B. Data Strategy: How to Profit from a World of Big Data, Analytics and AI. Kogan Page, 2020.
12. Davenport, T. H., Harris, J. G. Competing on Analytics. Harvard Business School Press, 2017.
13. Ulrich, D., Dulebohn, J. H. Are We There Yet? What's Next for HR? Human Resource Management Review, 2015.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18010966>
МРНТИ 06.51.41

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПУТИ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ

А.А.КАМИЕВА, А.А.КАРИБАЕВ

Международный академический университет, Республика Казахстан, г.Уральск

В статье авторами рассматривается система управления конкурентоспособностью предприятия и разработка мероприятий по её совершенствованию. Подчеркивается, что появление новых технологий создает новые технологические кластеры, а они представляют собой поле ожесточенных конкурентных битв, в которые вынуждены вовлекаться и давно действующие предприятия. В связи с этим возникла необходимость уметь достигать конкурентоспособности в новых, не совсем еще изученных на современном этапе развития науки областях экономики. Для того чтобы занять передовые позиции в мире, предприятие должно постоянно совершенствовать имеющиеся технологии и создавать или выборочно заимствовать новое. Только тот, кто сегодня создаст новые механизмы управления конкурентоспособностью, не превзойденные никем, сможет удерживать свои позиции. Безусловно, в разных сферах деятельности есть свои специфические условия достижения конкурентоспособности. Кроме того, эти условия могут меняться по мере развития экономических отношений, поэтому и факторы будут варьироваться, а количественное описание их взаимосвязи различаться. Чтобы выстоять в этой борьбе, предприятиям различных отраслей необходимо принимать активное участие в процессе интенсивного роста – широком использовании инновационного потенциала, активизации инновационной деятельности и усилении конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: управление, конкурентоспособность, предприятие, уровень, ход развития, эволюция, мировые тренды, теория, ресурсы

Конкурентоспособность рассматривается как универсальное многоуровневое понятие, отражающее конкурентоспособность продукции, предприятия, корпорации, отрасли и даже всей экономики в целом. В XXI веке факторами конкурентной борьбы выступают не только рыночно-экономические, но и политические, и социальные, и военные механизмы, что является вызовом настоящего времени.

Высокий уровень конкурентоспособности предприятия служит гарантом получения высокой прибыли. Следовательно, в условиях существующей модели социально-экономического развития страны вопросы управления конкурентоспособностью занимают главенствующее место в теории национального хозяйства.

В научной литературе много говорится о конкурентоспособности, но пока остается неясным, что в точности означает понятие «конкурентоспособность» и каковы ее наиболее важные детерминанты.

Среди тех, кто внес наиболее весомый вклад в историю развития понятия «конкурентоспособность», были ученые, которые изначально изучали понятие «конкуренция», в том числе П. Друкер, М. Портер, А. Слоун, Р. Солоу, Дж. Шумпетер и др.

Классификация существующих подходов к управлению конкурентоспособностью была предложена в работе А. Луссе [1].

Подходы к управлению конкурентоспособностью продолжают непрерывно совершенствоваться. С конца 80-х гг. XX века в управленческой науке происходит постепенное смещение управленческих приоритетов, растет внимание к внутренним факторам развития организации на основе более рационального использования имеющихся ресурсов. На оптимизацию внутренних ресурсов направлено большинство современных концепций развития организации: ресурсная концепция С. Монтгомери [2], концепции организационной

культуры У. Оучи, концепция комплексного управления качеством Э. Деминга, концепции реинжиниринга бизнес-процессов М. Хаммера и Дж. Чампи.

Важно, что наряду с материальными ресурсами все большее значение приобретают знания. Понятие конкурентоспособности является сложносоставным, что обусловлено его применением на различных уровнях обобщения и, следовательно, многообразием подходов к оценке конкурентоспособности. Наиболее дискуссионным вопросом остается взаимодействие факторов, определяющих динамику конкурентных отношений, поэтому закономерно высказывается мнение, что нельзя точно сказать, какой тип взаимосвязи факторов образует показатель конкурентоспособности (аддитивная, мультипликативная, кратная, смешанная, возможно, нелинейная), а также какие именно факторы определяют его значение в большей степени. Безусловно, в разных сферах деятельности есть свои специфические условия достижения конкурентоспособности. Кроме того, эти условия могут меняться по мере развития экономических отношений, поэтому и факторы будут варьироваться, а количественное описание их взаимосвязи различаться.

Тема конкурентоспособности особенно популярна в таких областях исследований, как международная торговля, экономическая стратегия, мировая экономика, экономическая география и прикладная экономика, экономический анализ и др.

Первые исследователи проблемы управления конкурентоспособностью рассматривали ее как некий заданный критерий, обусловленный различными внутренними и внешними факторами.

В дальнейшем с развитием взглядов ученых возникла идея о возможности и необходимости целенаправленного управления конкурентоспособностью, что привело к возникновению разнообразных подходов, в рамках которых появилась возможность обосновывать планы по достижению нужного уровня конкурентоспособности [3].

Подходы к управлению конкурентоспособностью претерпели значительные изменения в ходе развития и эволюционирования мировых взглядов на данную проблематику (таблица 1.).

Таблица 1. - Эволюция концепций управления конкурентоспособностью организации

№ п/п	Концепция	Год	Содержание концепции
1	Концепция комплексного управления качеством	1951	Конкурентоспособность и эффективность деятельности фирмы зависят от качества производимой продукции. Поэтому чтобы обеспечить качество продукта, технологический процесс производства разбивается таким образом, чтобы не констатировать качество конечного продукта, а формировать его на уровне основных функциональных узлов и процессов при непосредственном участии и уровне профессиональной подготовки
2	Концепция управления знаниями и способностями организационного обучения	1966	Главные изменения в обществе происходят с развитием информации, знания становятся центральным и ключевым источником, который не имеет географического месторасположения
3	Концепция организационной культуры	1970	Организационная культура – набор правил, инструкций, норм и принципов поведения персонала, которые помогают формировать единую

			команду, конкурентные позиции фирмы на рынке и адаптироваться к изменениям внешней среды
4	Ресурсная концепция	1984	К ресурсам фирмы относятся физические и нематериальные (ноу-хау, репутация, патенты и т.д.) активы, а также организационные способности, которые могут быть в той или иной мере источниками конкурентных преимуществ
5	Концепция реинжиниринга бизнес-процессов	1990	В эпоху постиндустриального общества корпорации образуются, развиваются и наращивают свои конкурентные преимущества не на основе разделения труда, а на базе идеи реинтеграции отдельных операций в единые бизнес-процессы
6	Концепция динамических способностей организации	1997	Потенциал фирмы состоит в динамической адаптации, производстве и перестройке компетенций быстро изменяющейся среды в достижении новых инновационных конкурентных преимуществ

В конце 60-х гг. XX века произошло постепенное смещение приоритетов, повысилось внимание к внутренним факторам развития организации на основе более рационального использования имеющихся ресурсов. На оптимизацию внутренних ресурсов направлено большинство современных концепций развития организации. [4]

В работах зарубежных ученых XX века отмечается, что управление конкурентоспособностью организации во многом определяется эффективным управлением знаниями в рамках этой организации с учетом специфики той или иной отрасли экономики.

По мнению А. Томпсона и А. Стрикленда, к факторам конкурентоспособности относятся: качество и технические характеристики продукции; репутация (имидж) организаций отрасли; производственные мощности и инновационные возможности, которыми обладают организации отрасли; внедрение инновационных технологий в отрасли; возможности распространения произведенной продукции (дилерская сеть); финансовые ресурсы; качество обслуживания потребителей [5].

Д. Кревенс, напротив, подходит к категории конкурентоспособности отрасли и входящих в нее предприятий абстрактно и выделяет в качестве основных факторов конкурентоспособности такие ключевые конкурентные преимущества, как универсальность (конкурентное преимущество в различных ситуациях) и сложность дублирования технологий, разработанных в отрасли [6].

Теория управления конкурентоспособностью находится на начальной стадии и нуждается в детальной проработке. Исследователи А.Н. Асаул, О.С. Виханский, В.П. Грахов, И.С. Ислев, А.И. Наумов, Л.Н. Оголева освещены вопросы развития организации и повышения ее конкурентоспособности на основе применения современных экономических механизмов, в том числе стратегического планирования и управления.

По мнению Р.А. Фатхутдинова, конкурентоспособность характеризует способность организации соперничать с конкурентами и возможность выпускать конкурентоспособную продукцию для реализации на внутреннем или внешнем рынке. Автор отмечает, что конкурентоспособность кадров организации определяет конкурентоспособность технологий, технических и социально-экономических систем. В конечном счете, чем выше конкурентоспособность товаров и услуг, тем выше конкурентоспособность страны, эффективность использования ресурсов и жизненный уровень населения.

Номинальная конкурентоспособность достигается путем проведения определенной государственной политики, формирующей макроэкономическую среду путем прямых

государственных субсидий для отечественных производителей [7].

На основе анализа и обобщения работ этих авторов, опираясь на практический опыт в управлении конкурентоспособностью в оборонных отраслях промышленности А.А. Чурсин сформулировал закон управления конкурентоспособностью, основная идея которого заключается в том, что повышение конкурентоспособности является первым шагом к росту финансово-экономических показателей. Следствием данного закона является ряд постулатов, которые могут быть использованы при решении прикладных управленческих задач. Например, математически обосновывается необходимость интенсивного управления конкурентоспособностью в периоды депрессии и экономической стагнации для обеспечения роста объемов производства и сбыта продукции. Также отмечается особая роль освоения выпуска высокотехнологичной продукции инновационного характера с высокой добавленной стоимостью [8].

Для любого бизнеса конкурентоспособность является динамически оцениваемой категорией, носящей, скорее, стратегический характер. Конкурентоспособность предприятия отнюдь не тождественна конкурентоспособности его текущей продуктовой линейки, хотя и тесно связана с ней [9]. Конкурентоспособность продукции в краткосрочном периоде зависит как от конъюнктуры рынка, так и от наличия финансовых возможностей по ее повышению за счет разнообразных прямых и косвенных методов субсидирования продаж.

Однако, в долгосрочном периоде такая искусственно поддерживаемая конкурентоспособность может привести к истощению ресурсов и соответствующим негативным последствиям. В долгосрочном периоде конкурентоспособность продукции может основываться лишь на потенциале предприятия предлагать востребованную рынком продукцию на условиях, обеспечивающих процесс расширенного воспроизводства и научно-технического развития. Соответственно, соотношение данного потенциала предприятия и потенциала его конкурентов и определяет стратегическую конкурентоспособность предприятия [10].

На многих рынках товаров потребительского назначения складывается обратная ситуация: там главенствует именно рыночная конкурентоспособность предлагаемой продукции. В случае появления новой маркетинговой или технологической идеи продукт, как правило, может быть выпущен с использованием широкой кооперации (аутсорсинг, аутстаффинг, контрактное производство, удаленная разработка и т.д.) и сразу же по истощении рыночной актуальности продукта альянс по его производству может быть распущен, а его составляющие реконфигурированы для производства других продуктов.

В процессе написания статьи применялись диалектический, экономико-статистический, монографический, абстрактно-логический, расчетно-конструктивный и другие методы экономических исследований. В работе применены методы графического отображения функциональных зависимостей и схематического представления анализируемых категорий. Теоретическая значимость статьи заключается в том, что в работе рассматриваются материалы, которые раскрывают процессы управления конкурентоспособностью предприятия. Для оценки конкурентоспособности используются различные методики, которые основываются на специализированных показателях, финансовых коэффициентах, данных об инвестициях и прочих. Все методики оценки конкурентоспособности можно разделить на две группы: качественные и количественные. В ходе использования методик, относящихся к качественным, изучаются качественные характеристика работы предприятия, к количественным – цифровое выражение показателей деятельности предприятия, оказывающих влияние на его конкурентоспособность.

На уровень конкурентоспособности влияют различные факторы, которые представляют собой причины, движущие процесс развития конкурентоспособности, определяющие его характер или отдельные его черты, применение которых способно положительным или отрицательным образом отразиться на уровне конкурентоспособности.

Существуют внутренние и внешние факторы конкурентоспособности. К внутренним

относятся факторы, обусловленные структурно-организационными характеристиками объекта, к внешним - не привязанные к объекту, воздействующие на него извне, создавая определенные условия для деятельности. Роль внутренних и внешних факторов конкурентоспособности разная в зависимости от складывающейся на рынке ситуации.

Товарный уровень конкурентоспособности находится под влиянием конкурентоспособности уровня предприятия. В свою очередь, она находится под влиянием конкурентоспособности отрасли, которая также находится под влиянием конкурентоспособности страны. Соответственно, все уровни конкурентоспособности тесно взаимосвязаны и взаимозависимы. Отсюда уровень конкурентоспособности товара, производимого на промышленном предприятии, имеет отношение к уровню конкурентоспособности страны в целом.

Модель управления конкурентоспособностью отражает алгоритм взаимодействия внутренних составляющих предприятия, адаптированных под определенные условия хозяйствования, целью, которой является анализ существующего уровня конкурентоспособности и дальнейшего его усиления.

Любой процесс управления конкурентоспособностью должен начинаться со сбора информации и оценки существующей позиции (этап I). Сбор информации, с одной стороны, позволяет сформировать объективную картину производственно-экономических процессов, происходящих на предприятии. С другой стороны, можно понять, насколько хорошо развиты учет и система сбора, мониторинга, аккумуляции и обработки информации на предприятии. Хорошо развитая на предприятии система информатизации может служить серьезной опорой для формирования его конкурентных преимуществ.

Сбор информации направлен на дальнейший анализ внутренней и внешней среды предприятия. Если говорить о внутренней среде, то стоит отметить, что в условиях производства кабельной продукции, часто отличающейся своей высокотехнологичностью, важное значение имеют уровень квалификации персонала, качество и уровень применяемого оборудования, функционирования внутренней инфраструктуры.

Выделенные и систематизированные в ходе исследования проблемы развития кабельной отрасли также должны быть учтены в модели управления конкурентоспособностью.

Итогом анализа производственно-экономических данных по предприятию являются разработка, и внедрение организационно-экономических мер по повышению конкурентоспособности (этап II). Данный этап предшествует этапу организации и обеспечения необходимыми производственными условиями - сырьем, активными фармацевтическими ингредиентами и фармацевтическими субстанциями (этап III). Особое значение имеет организация НИОКР как фундамент для разработки новых видов кабельной продукции. Четвертым этапом является формирование конкурентных преимуществ, которые должны явиться ключевыми факторами повышения конкурентоспособности и стать основой перехода к пятому этапу, т.е. непосредственно к повышению конкурентоспособности.

Как правило, разработка нового вида продукции связана с высокими капитальными вложениями, что влечет за собой подбор высококвалифицированного и дорогостоящего персонала. Обеспечение работы таким персоналом составляет немаловажную деталь процесса управления конкурентоспособностью предприятия. Возникает новая парадигма: ценность представляет не сам актив, а реальная, основанная на компетенциях работников организации возможность его использования по основному и смежному направлению. Применительно к отечественным наукоемким организациям это означает изменение методик оценки их деятельности и потенциальных возможностей.

Производственное оборудование играет также ключевую роль в производстве кабельной продукции. Качество производимой продукции напрямую зависит от применяемого оборудования.

Сегодня можно утверждать, что фактор компетентности должен занять свое место среди проактивных факторов управления конкурентоспособностью организации наряду с

традиционными критериями оценки конкурентного потенциала, поскольку использование самого совершенного оборудования и непрерывное инновационное развитие без компетентных специалистов в долгосрочной перспективе просто невозможно.

Четвертым этапом является формирование конкурентных преимуществ, которые должны явиться ключевыми факторами повышения конкурентоспособности и стать основой перехода к пятому этапу, т.е. непосредственно к повышению конкурентоспособности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Луссе А.В. Макроэкономика. 2. изд. - СПб.: Питер, 2020. – 630 с.
2. Collis D., Montgomery C.A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s // Harvard Business Review. - 1995. - № 73. - P. 118–128
3. Ouchi W.G. Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. - Boston: AddisonWesley Pub, 1981. – 456 p.
4. Deming W.E. Quality Productivity and Competitive Position. Massachusetts: Massachusetts Inst Technology, 1982. – 349 p.
5. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution. - N. Y.: Harper Business, 1993. – 490 p.
6. Drucker P. The Age of Discontinuity. Piscataway; New Jersey: Transaction Publishers, 1969. – 354 p.
7. Senge P.M. The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization Paperback. - N. Y.: Doubleday, 1994. – 290 p.
8. Тис Д.Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление//Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Сер. «Менеджмент». - 2003. - №4. - С. 133–171.
9. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 312 с.
10. Целикова Л.В. Конкурентоспособность рынка кожаной обуви в Республике Беларусь // Маркетинг. - 2020. - №3. - С. 47.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18010995>
MPNTH 06.52.35

ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ӘЛ-АУҚАТТЫҢ ӘЛЕУМЕТТІК-ЭКОНОМИКАЛЫҚ САНАТ РЕТІНДЕГІ РӨЛІ ЖӘНЕ ОНЫҢ ӨЛШЕНУ ТӘЖІРИБЕСІ

АЛМАГУЛЬ АКБУЛАТОВНА КАМИЕВА, АСЫЛБЕК АМИРХАНОВИЧ
КАРИБАЕВ

Халықаралық академиялық университеті, Қазақстан Республикасы, Орал қ.

Аңдапта. Мақалада авторлар әл-ауқат ұғымының әлеуметтік-экономикалық санат ретіндегі рөлі туралы сипатта берген. Отбасының әл-ауқаты қоғамдағы жағдайға, қоғамның әлеуметтік-экономикалық, этно-мәдени және саяси үрдістерге, сондай-ақ ресурстарды бөлу және пайдалану мәселелеріне байланысты болады. Институционалдық контекстегі өмір сүру деңгейі мен сапасы халықтың әл-ауқатының маңызды сипаттамасы бола алады. Отбасы әл-ауқатының өзгеру векторы отбасы тобының ішіндегі тұлғааралық қатынастармен ғана емес, әлеуметтік-саяси, экономикалық, ұлттық жағдайлармен және басымдықтармен, қоғамдық идеологиямен де айқындалады. Отбасылық құндылықтар мен ұстанымдарды қамтитын әл-ауқаттың сапалық және сандық көрсеткіштері қоғамның рухағи-адамгершілік, демографиялық және әлеуметтік-экономикалық әл-ауқатының жалпы көрінісін қалыптастырады. Бүгінде көптеген адамгершілік өлшем шарттары мен нормалары, құндылықтар мен қоғамның барлық мүшелерінің көріністері аномиялық трансгрессияға ұшырады. Қоғамдық, отбасылық және жеке басының әл-ауқатына қол жеткізудің өлшемдері мен шарттарына, соның ішінде баюдың заңсыз және девиантты тәжірибесіне жол беру жағына назар аудару және басымдықтар орын алды. Осыған байланысты аномальды өзгеретін құндылықтардың отбасы мен қоғамның әл-ауқатына тигізетін ықпалы мен сипатын пайымдау тереңірек талдауды қажет етеді. Посткеңестік блоктағы қоғамдарды қайта құру процесі жаңа әлеуметтік-экономикалық сапаға қарай жылжумен байланысты. Қазақстан посткеңестік кеңістіктің неғұрлым серпінді дамып келе жатқан елдеріне жатады. Сонымен қатар бүгінде бұл елде өркендеген өмір салтын бағалау мен модельдеу кезінде жаңа дәстүрлерге бет бұру, жаңа демократиялық өзгерістер мен ұлттық дәстүрлердің маңыздылығын біріктіруге, жеке тұлғаның, бостандықтың, жауапкершіліктің, толеранттылықтың құндылығын ұлттық негізге сіңіруге деген ұмтылыс байқалады. Бұл осы үрдістердің қазіргі қазақстандықтардың отбасылық әл-ауқатын бағалауға әсерін қадағалау қажеттілігін туғызады.

Түйінді сөздер: әл-ауқат, отбасы, теңсіздік, экономика, кедейлік, өмір сүру сапасы, өмір сүру деңгейі, санаттар, табыс, қажеттілік.

Кіріспе

Жеке тұлғалар да, бүкіл адамзат да ежелден отбасылық әл-ауқатын бірінші кезекке қойды. Бірақ ол әр түрлі түсінікте болды. Мысалы, Ф.Брокгауз мен И.Ефронның сөздігінде қоғам өмірінің әлеуметтік және саяси салаларының өзара байланысынан туындайтын жан-жақты тұжырымдар ұсынылады. Ол адамның жан-жақты дамуы үшін қоғамның, бірінші кезекте осы жағдайларды кеңейтуге тікелей мүдделі мемлекеттің еңбегінен туындайтын шарттардың жиынтығы ретінде түсіндіріледі. Бүгінде адамдардың әл-ауқаты әлеуметтік бағыттағы дамыған қоғамның маңызды сипатына айналууда, сонымен бір мезгілде әл-ауқат оның үдемелі дамуының кепілі болып табылады. Алайда, бұл термин көп қабатты, біркелкі емес және көп аспектілі, көбінесе амандық пен игіліктің синонимі ретінде метафорикалық түрде қолданылады. Оны мазмұнды нақтылау санатты нақтылауды және әлеуметтік-экономикалық теорияларға жүгінуді талап етеді.

Материалдар мен әдістер

Әлеуметтік-экономикалық контексте игілік дегеніміз көбінесе жеке адамдардың, олардың отбасыларының күнделікті тұрмыс қажеттіліктерін қанағаттандыруға, пайда әкелуге, көңіл көтеруге қабілетті барлық нәрсе. Бұл ретте жеке, жеке игіліктер мен қоғамдық игіліктер ерекшеленеді. Соңғылары (оны пайдалану шарттары бойынша) таза (жалпы қолжетімді - ауа) және аралық (шектеулі қолжетімді - аумақтар) болып бөлінеді.

Жеке тұлға беретін әртүрлі игіліктердің пайдалысын дербес бағалаудың субъективтілігі оның экономикалық әл-ауқатына оң үлес қосатын игіліктерді тұтынуға ғана емес, сондай-ақ тұтынушы үшін теріс пайдасы бар, оның әл-ауқатын төмендететін және қоғамға қарсы сипатқа ие (мысалы, жеке адамның есірткі тұтынуы) [1,157-158 б.].

Сондай-ақ Т.Веблен (бос тап теориясында) XX ғасырдың басында мінез-құлықтың оңтайлы емес түрін – пайдалы арзан заттардың орнына жеке адам қымбат «қажетсіз», бірақ беделді игіліктерге ие болғанда (бағаның өсуімен оларға деген сұраныс өседі) игіліктерді демонстрациялық тұтынуды сипаттады. Бүгінде бұл консюмеризмде көрініс табады, адамдар баға динамикасына қарамастан, басқа адамдардың сұранысының ықпалымен белгілі бір виртуалды жарнамаланатын «тұтыну қауымдастығына» қосылуға тырысады.

Жеке адамның әрекеті мен таңдауы көпшіліктің мінез-құлқына түбегейлі қарама-қарсы болған кезде, снобизмнің кері әсерін еске түсіруге болады. Адамдардың мінез-құлқының айқын бір сценарийге жатпайтындығы, түрлі игіліктердің пайдалысын дәл салыстырудың мүмкін еместігі, сондай-ақ нарықтан тыс өзара тәуелділіктің болуы ғалымдардың жеке әл-ауқат теориясының шеңберінен шығуға табиғи ұмтылысын тудырады.

Экономикалық тұрғыдан алғанда, құндылығы бола тұра, нарықтық бағасы да болуы мүмкін, демек, кең мағынада барлық мүліктік игіліктер түсіндіріледі. Карл Менгер 1871 жылы (саяси үнемдеудің негізінде) пәнде мынадай төрт шарт болған және сәйкес келген кезде игілік деп танылатынын жазды: адами қажеттілік; заттың қасиеттері оны осы қажеттілікті қанағаттандырумен себепті байланысқа қоюға жарамды етеді; адамның осы себепке байланысты білуі; затты осы қажеттілікті қанағаттандыру үшін шын мәнінде қолданатындай етіп басқару мүмкіндігі.

2018 жылғы 5 қазандағы [2] «Қазақстандықтардың әл-ауқатының өсуі: табыс пен өмір сүру сапасын арттыру» атты Жолдауында Қазақстан Республикасының Президенті осы контекстегі 6 міндеттерді: халық табысының өсуін, өмір сүру сапасын арттыруды, жайлы өмір сүру ортасын құруды, азаматтардың қажеттілігіне бағдарланған мемлекеттік аппаратты, тиімді сыртқы саясатты, әрбір қазақстандықтың елдегі өзгерістер үдерісіне қатысуын атап көрсетті. Әсіресе 2019 жылғы 1 қаңтардан бастап ең төменгі жалақыны 1,5 есеге арттыруды талап етті [3,29-30 б.].

Халықтың әл-ауқатын қалыптастыру процесі қоғамның әрбір мүшесінің дене күшін ұдайы өндіруді, адамның жеке басын дамытуды және өмірде әлеуметтендіруді, сондай-ақ халықтың іс-әрекетке қабілетсіз және табысы аз санаттарына тиісті әлеуметтік өтемақы беруді білдіреді. Қоғамның әрекетке қабілетті әрбір мүшесінің белсенді еңбек өмірі халықтың әл-ауқатын қалыптастырудың шарттары болып табылады; бастамашылық пен іскерлік танытуға арналған экономикалық еркіндіктің болуы; сондай-ақ мемлекеттің мүмкіндіктер теңдігін қамтамасыз етуге бағытталған белсенді саясаты. Адамның қоғамдық өндірістегі белсенділігі мен адамның өзінің де, жанама түрде қоғамның басқа мүшелерінің де әл-ауқатының артуы арасында байланыс бар [4,67 б.].

Отбасының әл-ауқаты қоғамдағы ахуалмен, қоғамның әлеуметтік-экономикалық, этномәдени және саяси процестерімен, ресурстарды бөлу және пайдалану проблемаларымен ұштасады. Ресейде және Қазақстанда трансформация процесі бастапқыда экономикалық салаға, бірақ азаматтардың өмір сүру деңгейі мен сапасын арттыруға, үй шаруашылықтарының әлеуметтік дамуына бағытталды. Бұл әсіресе ауылдық жерлерде отбасылық және жеке әл-ауқатқа әсер етті. Индекс бойынша екі елдің рейтингте 59 және 60-орындарда келе жатқаны кездейсоқ емес. Қорғалмаған халықтың үлкен тобы пайда болды, бұл әлеуметтік-тұлғалық тұрақсыздықты және табысы төмен халықтың үлесінің артуынан

көрінетін үлкен теңсіздікті күшейтті. Бұл қоғам экономикасының тиімді дамуына және халықтың әл-ауқатының өсуіне ықпал етпейді [5, 59 б.].

Қоғамдық әл-ауқат (өндірісті дамыту нәтижесі және бір мезгілде оның өсу факторы ретінде) адамның қажеттіліктерін қанағаттандыруға арналған өндіріс саласында құрылатын үш аспектімен – ресурстармен айқындалады; халықтың жекелеген топтары мен топтарына тұтынушылық игіліктердің қолжетімділігі; халық денсаулығының, оның әлеуметтік және сыртқы табиғи ортасының жай-күйі. Макро деңгейдегі ресурстар қоғам өндірген ұлттық кірістің (ЖІӨ) шамасымен айқындалады. Тұтынушылық игіліктердің қолжетімділігі нақты тұтынудың деңгейі мен құрылымымен сипатталады, бұл бөлу шарттары мен тетіктерімен (еңбекке ақы төлеуді, халықтың табысын саралау), отбасылардың қажеттіліктерін қанағаттандыру дәрежесімен, халықтың әртүрлі топтары мен топтарының мүлкітік және тұрғын үймен қамтамасыз етілуімен айқындалады. Қоғамдық әл-ауқаттың үшінші аспектісі халықтың тыныс-тіршілігі тұрғысынан негізгі, неғұрлым маңызды параметрлері (туу, сырқаттану, өлім-жітім) бойынша жай-күйінің динамикасы, еңбек жағдайларын қоса алғанда, әлеуметтік және табиғи орта көрсеткіштерінің динамикасы болып табылады.

Нәтижелері және талқылау

Институционалдық контекстегі өмір сүру деңгейі мен сапасы халықтың әл-ауқатының маңызды сипаттамалары бола алады. Алайда, біздің ойымызша, әл-ауқат пен деңгейін, өмір сүру сапасын синонимдік терминдер ретінде қарастыру заңды емес [6,154б.]. Бұл санаттарды «ажырату», олардың өзара байланысын ғана емес, сондай-ақ әл-ауқат терминінен айырмашылықтарын көрсету маңызды болып көрінеді. Өмір сүру деңгейі мен сапасы индикаторлар, маңызды ресурстық сипаттамалар және сонымен бір мезгілде - халықтың, отбасының, жеке адамдардың әл-ауқатының жағдайлары болып табылады деп санау заңды. Оларға толығырақ тоқталайық. Өмір сүру деңгейі - бұл материалдық және рухани игіліктерді (қызметтер түрінде) тұтыну және қоғам дамуының осы сатысында осы игіліктерге қажеттіліктерді қанағаттандыру дәрежесі. Ол жан басына шаққандағы нақты табыстар сияқты сипаттамалармен айқындалады; нақты жалақы; қайталама жұмыспен қамтудан және жеке қосалқы шаруашылық өнімдерін сатудан түсетін табыстар; дивидендтер, салымдар бойынша пайыздар; жеке, заттай және құндық көрсеткіштермен көрсетілген зейнетақылар, жәрдемақылар, стипендиялар. Олардың көмегімен ақшалай және заттай кірістердің, материалдық әл-ауқаттың деңгейі, серпіні мен құрылымы талданады және болжанады, елдегі кедейлік деңгейі анықталады.

Мысалы, әлемдік экономикалық даму мәселелерін зерттейтін Legatum Institute халықаралық ұйымы жыл сайын өмір сүру деңгейі бойынша елдердің рейтингін жариялайды. Әлемдік практикада өмір сүру деңгейін ресурстық қамтамасыз етудің интегралдық көрсеткіші ретінде валюталардың сатып алу қабілеттілігінің тепе-теңдігі (ПОҚ) бойынша есептелген жан басына шаққандағы жалпы ұлттық кірістің (ЖҰТ) шамасы пайдаланылады. 2013 жылы Қазақстанда жан басына шаққандағы ЖҰК шамасы (ПОҚ бойынша) 19441 долларды, Ресейде - 22617, Канадада - 41887 долларды құрады. Салыстыру осы елдермен жүргізілді, өйткені олардың климаттық жағдайлары ұқсас, халық тығыздығы төмен, саяси және әлеуметтік-экономикалық сипаттамалары ұқсас кең аумақтары бар. The Legatum Prosperity Index Table Rankings деректері бойынша жасалған өмір сүру деңгейі бойынша елдердің рейтингі төменде берілген.

1-кесте. Халықтың тұрмыс деңгейі бойынша Қазақстан мен Ресей елдерінің рейтингісінің көрсеткіштерін салыстыру

Көрсеткіштер бойынша дәреже орны	Қазақстан			Ресей		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Өмір сүру деңгейі	46	46	47	59	66	61
Экономика саласы	56	54	45	72	62	50
Білім беру жүйесі	42	43	41	34	27	26
Өмір сүру ұзақтығы						

Әлеуметтік капитал	53	60	60	42	48	44
	27	37	22	48	71	62

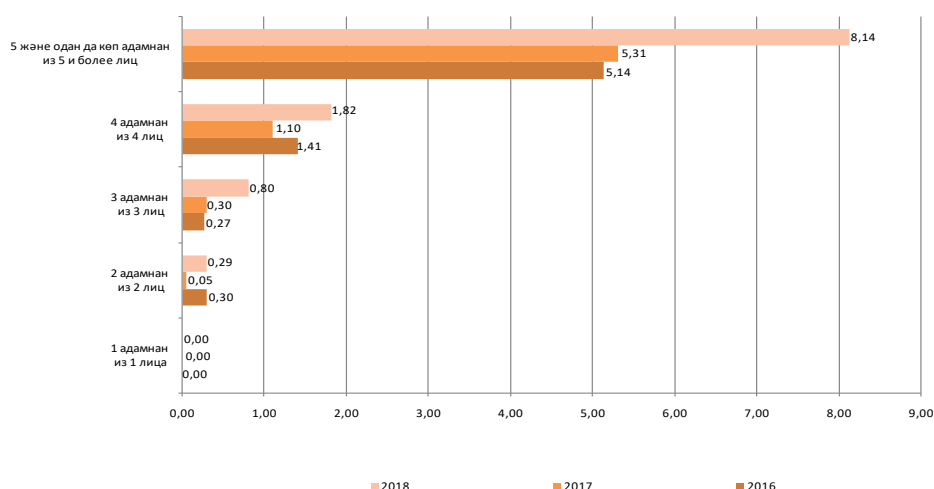
Көзі: Әлем елдерінің тұрмыс деңгейі кестесі 2011 жыл //URL: <http://gotoroad.ru/best/indexlife/2011>; Әлем елдерінің тұрмыс деңгейі кестесі 2012 жыл //URL: <http://gotoroad.ru/best/indexlife/2012>; Әлем елдерінің тұрмыс деңгейі кестесі 2013 жыл //URL: <http://gotoroad.ru/best/indexlife/2013> (өтініш берілген күн 25.04.2024).

Рейтингті жүргізу кезінде мынадай факторлар ескерілді: жалақы («экономика» көрсеткішіне енгізілген), медицинаның сапасы («өмір ұзақтығы»), білім сапасы («білім» көрсеткіші). Қазақстан 2013 жылы ұсынылған рейтингте 142 елдің ішінде өмір сүру деңгейі бойынша 47-орында және білімі мен өмір сүру ұзақтығы бойынша айтарлықтай артта қалып отыр. Келтірілген деректер қазіргі заманғы Қазақстанның экономикалық мүмкіндіктері қазіргі уақытта экономикалық өсудің кедейлікті қысқартуға әсерінің жалпы төмендеуі байқалатын халықтың тұрмыс сапасы мен деңгейінің өсуі үшін толық көлемде пайдаланылмайтынын куәландырады. Бұл халықты әлеуметтік қолдау саясатын жетілдіру қажеттігіне әкеп соғады.

Халықтың тұрмыс деңгейін объективті салыстырмалы сипаттау үшін жан басына шаққандағы табыс деңгейінің көрсеткіштері, үй шаруашылықтарының бюджеті арқылы үй шаруашылықтарын тұтыну – отбасының өмір сүруін ақшалай қамтамасыз ету, ақшалай кірістер мен шығыстардың арақатынасы пайдаланылады. Отбасы бюджетінің мөлшері көптеген факторларға: отбасының санына, онда жұмыс істейтіндердің болуына және олардың жалақысының мөлшеріне, зейнеткерлерге, стипендиаттарға және асырауындағыларға байланысты. Отбасылық бюджеттің қалыптасуына әлеуметтік трансферттер, азық-түлік және өнеркәсіп тауарларының, қызметтердің және т.б. бағалары айтарлықтай әсер етеді. Ресми статистиканың деректері отбасының құрамы неғұрлым көп болса, олардың табысы мен тұрмыс деңгейі соғұрлым төмен болатынын көрсетеді.

1-график

2016 - 2018 жылдардың I тоқсанындағы
үй шаруашылықтарының мөлшеріне байланысты табысы
ең төменгі күнкөріс деңгейінен төмен халықтың үлесі,
олардың жалпы санында % -бен



Соңғы 10 жылда елдегі өмір сүру деңгейі айтарлықтай жақсы жағына өзгерді. ҚР Ұлттық экономика министрлігі Статистика комитетінің мәліметінше, 2018 жылы халықтың жан басына шаққандағы орташа табысы 2017 жылғы есептік кезеңмен салыстырғанда 2 есеге жуық өсті. Ең төменгі жалақы 6% -ға, ал зейнетақы 4% -ға өсті [7,27-316.]. Жалақы деңгейі бойынша елдер рейтингінде орташа табысы айына 360 € болатын ел 80-орында тұр. Үкіметтік топтың баяндамасына сәйкес, 2016 жылы ел бойынша орташа айлық жалақы шамамен 133 500 теңгені құрады (ресей валютасына аударғанда шамамен 25 188 рубль). Ең төменгі зейнетақы мөлшері - 25 824 теңге (4 872 рубль). Зейнетақы төлемдері айына 15 274-ке 33 745 теңгеге дейін ұлғайтылды. Әлеуметтік төлемдер - 2 405 теңге. Орташа есеппен зейнеткерлер 55 000 теңге алады [8]. 2018 жылы номиналды табыс бір жылда 10% -ға өсті. Инфляция деңгейі 7%-ды құрады. Соңғы 10 жылда орташа табыс деңгейі 2,5 есеге өсті және жыл сайын бұл көрсеткіш артып келеді.

Экономикалық қызметтің барлық салаларында жалақының өсу үрдісі байқалады. Жалақының өсу қарқыны Қазақстандағы өмір сүру бағасының өсу қарқынын басып озады. 2018 жылғы 1 қаңтардан бастап еңбекақы деңгейі 2017 жылдың бірінші жартысымен салыстырғанда 3 425 теңгеге өсті. ҚР-да орташа айлық атаулы жалақы 2018 жылы өткен жылмен салыстырғанда 5,5% -ға өсті. Төмендегі кестеде 2017 және 2018 жылдардағы қызметтің түрлі салаларындағы атаулы жалақының өзгеру динамикасы берілген.

2-кесте. 2018 жылғы 1-тоқсандағы орташа айлық жалақы теңгемен

	2018/1	2017/1	жыл ішіндегі өсім
Қаржы және сақтандыру қызметі	298974	290814	2,8%
Кәсіби, ғылыми және техникалық қызмет	255113	237894	7,2%
Өнеркәсіп	223296	201113	11,0%
Тау-кен өндіру өнеркәсібі және карьерлерді игеру	366187	324089	13,0%
Өндеуші өнеркәсіп	172254	153985	11,9%
Электрмен жабдықтау, газ, бу беру және ауа баптау	147964	137985	7,2%
Сумен жабдықтау, кәріз жүйесі, қалдықтарды жинау мен бөлуді бақылау	104928	92089	10,3%
Ақпарат және байланыс	217869	199851	9,0%
Көлік және қойма	206092	186756	10,4%
Құрылыс	201392	171144	17,7%
Әкімшілік және қосалқы қызмет көрсету саласындағы қызмет	178690	137521	29,9%
Көтерме және бөлшек сауда, автомобильдер мен мотоциклдерді жөндеу	149256	134136	11,3%
Тұру және тамақтану жөніндегі қызметтер	146153	131640	11,0%
Жылжымайтын мүлікпен жасалатын операциялар	142196	127804	11,3%
Өнер, ойын-сауық және демалыс	125397	122329	2,5%
мемлекеттік басқару және қорғаныс	123433	112601	9,6%
Денсаулық сақтау және әлеуметтік қызметтер	101769	99675	2,1%
Білімі	95484	91805	4,0%
Ауыл, орман және балық шаруашылығы	80049	71787	11,5%
Өзге де қызмет түрлерін ұсыну	198045	207382	-4,5%

Дереккөз: ҚР ҰЭМ СК

Оның мөлшері қызмет саласына байланысты айтарлықтай ерекшеленеді. Мысалы, өнеркәсіпте орташа жалақы айына 75000 теңгені, құрылыста - 81000 теңгені, ауыл шаруашылығында - 32000 теңгені құрайды. Қазақстандағы жұмыссыздық деңгейі де тұрмыс деңгейіне әсер етеді.

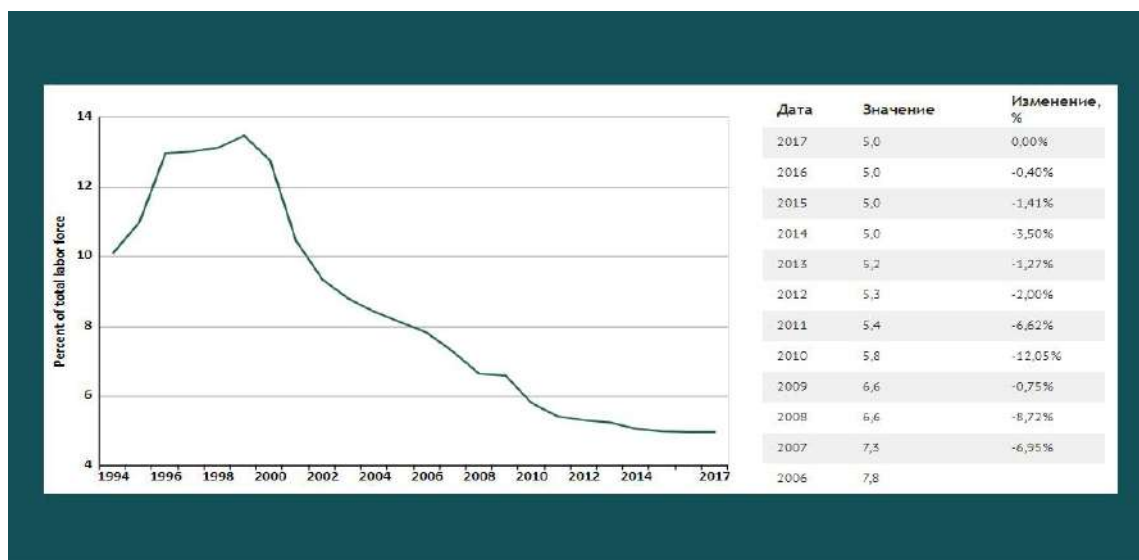
3-кесте.

Қазақстанның І тоқсандағы еңбек нарығының негізгі индикаторлары

І тоқсанға орта есеппен	2016	2017	2018
Жұмыс күші, мың адам	8 835,4	8 893,4	8 976,8
Халық санындағы жұмыс күшінің үлесі, пайызбен	69,6	69,4	69,5
Жұмыспен қамтылған халық, мың адам	8 388,4	8 454,2	8 538,9
Жұмыспен қамту деңгейі, жұмыс күшінің санына пайызбен	94,9	95,1	95,1
Жалдамалы қызметкерлер, мың адам	6 262,3	6 353,5	6 496,5
Жұмыспен қамтылған халық санындағы жалдамалы қызметкерлердің үлесі, пайызбен	74,7	75,2	76,1
Өз бетінше жұмыспен қамтылғандар, мың адам	2 126,2	2 100,7	2 042,5
Жұмыспен қамтылған халық санындағы өз бетінше жұмыспен қамтылғандардың үлесі, пайызбен	25,3	24,8	23,9
Жұмыссыз халық, мың адам	447,0	439,2	437,8
Жұмыссыздық деңгейі, пайызбен	5,1	4,9	4,9
Жастар жұмыссыздығының деңгейі (15-24 жастағы), пайызбен	4,2	3,8	3,9
Ұзақ мерзімді жұмыссыздық деңгейі, пайызбен	2,1	1,9	2,0
Жұмыс күшінің құрамына кірмейтін адамдар, мың адам	3 864,8	3 919,5	3 947,6
Халық санындағы жұмыс күшінің құрамына кірмейтін адамдардың үлесі, пайызбен	30,4	30,6	30,5

Көзі: Мониторинг уровня жизни населения в Республике Казахстан Электронные таблицы. I квартал 2018 года Астана 2018. С.5. //URL: <http://www.stat.gov.kz> (дата обращения 25.10.2024).

2-сызба. Қазақстандағы жұмыссыздықтың қысқару динамикасы, еңбекке қабілетті халыққа, %



Дереккөз: Қазақстандықтардың табысы мен әл-ауқатына не теріс әсер етті, деді Дүниежүзілік банк сарапшысы //URL: <https://www.kazpravda.kz/news/ekonomika/chto-okazalo-negativnoe-vliyanie-na-dohodi-i-blagosostoyanie-kazahstantsev-rasskazal-ekspert-vsemirnogo-blanka> (дата обращения 25.10.2024)

Соңғы 3 жылда ол 2017 және 2018 жылдары 5,1% -дан (2016 жыл) 4,9% -ға дейін қысқарды және қазір 437,8 мың адамды құрайды. Бұған 2 042,5 мың (23,9%) өзін-өзі жұмыспен қамтығандарды қосуға болады. Бұл бүгінде тек қала тұрғындары ғана емес, ауыл тұрғындары да әрдайым жоғары ақылы жұмыс таба алмайтынын көрсетеді [9,36-48 б.]. 2018 жылдың 9 айында Қазақстанда жұмыс істейтін 200 халықты жұмыспен қамту орталығына 543,6 мың адам жүгінген, бұл 2017 жылдың сәйкес кезеңімен салыстырғанда 33,1 мың адамға артық (немесе 6,5%). Бұдан басқа, өмір сүру деңгейінің маңызды сипаттамасы ең төменгі күнкөріс деңгейі (Subsistence Level) болып табылады, бұл адам тіршілігін қамтамасыз етудің медициналық-физиологиялық талаптарына жауап беретін тамақ өнімдері жиынтығының (тұтыну қоржынының) құны, сондай-ақ табысы төмен үй шаруашылықтарына тән азық-түлік емес тауарлар мен қызметтерді тұтыну деп түсініледі. Ең төменгі күнкөріс деңгейінің шамасы негізгі адами қажеттіліктерді қанағаттандырудың ең төменгі қажетті деңгейінің өлшемі болып табылады. Оның үстіне Қазақстанда ең төменгі күнкөріс деңгейі кедейшілік өлшемі ғана емес, жалақының, зейнетақының және әлеуметтік жәрдемақының деңгейін белгілеу үшін негіз болып табылады, сондықтан елдің экономикалық даму деңгейіне барабар ең төменгі күнкөріс деңгейінің шамасын айқындау өте маңызды [10,105-115 б.].

2018 жылғы қарашада негізгі тамақ өнімдерін тұтынудың ең төменгі нормаларынан есептелген жан басына шаққандағы күнкөрістің ең төменгі деңгейінің шамасы 2018 жылғы қарашада 2017 жылғы желтоқсанмен салыстырғанда 2% -ға ұлғайып, 26 108 теңгені құрады. 2018 жылдан бастап Қазақстанда ең төменгі күнкөріс деңгейі - 28 284 теңге. Сонымен қатар күнкөріс минимумын есептеу әдістемесін сынға алған Т.Әлиевпен келісуге болады, ол көбінесе халықтың барлық топтарының өмір сүру деңгейіне нақты қамқорлық жасау, әлеуметтік күйзелістерге жол бермеу, елдің және оның басшылығының жағымсыз имиджін қалыптастыратын сандарды көргісі келмеу арқылы ғана түсіндіріледі. Басқаша айтқанда, ең төменгі күнкөріс деңгейі көбінесе саяси пайымдаулармен анықталады. Сондықтан бұл көрсеткіш көп жағдайда объективтілігін жоғалтты. Сонымен қатар кедейлік деңгейін (Poverty Level) ескеру маңызды. Абсолютті және салыстырмалы кедейшілік тұжырымдамасы бар. Абсолютті кедейшілік деп табысы осы қоғамда қабылданған тұтынудың белгілі бір әлеуметтік минимумын қамтамасыз ете алмайтын, биологиялық өмір сүруді қамтамасыз ететін тамаққа, тұрғын үйге, киімге, жылуға деген ең төменгі қажеттіліктерді де қанағаттандыра алмайтын жеке адам (отбасы, топ, қабат) түсініледі [11,155-157 б.].

Әлеуметтік-экономикалық тәжірибеде кедейлік шегін айқындаудың әртүрлі әдістемелері қолданылады: ең төменгі күнкөріс деңгейінің жартысының деңгейі, орташа (медианалық) табыстан төмен, тұтыну қоржынының көлемі өмір сүруге қажетті ең төменгіден аз, неғұрлым кедей халықтың 15-20% кесіп тастау. Абсолюттік кедейлік шегі калорияның ұсынылатын мөлшерін алу үшін қажетті өнімдерден жасалған ең төменгі сатып алу себетінің құны бойынша есептеледі. Одан кейін кедейлік шегі кедейлер шығыстарының моделіне сәйкес азық-түліктік емес мұқтаждарға арналған шығыстарға арналған төлемдер жолымен көтеріледі. Негізгі көрсеткіш - халықтың өлшенген өмір сүру деңгейі (тұтыну) кедейлік шегінен төмен бөлігі. Бірақ бұл жекелеген адамдардың кедейшілік деңгейін және олардың жағдайындағы айырмашылықты көрсетпейді (Экономика және қаржы жөніндегі сөздікті қараңыз).

Қазақстанда абсолюттік кедейлік күніне 1-2 доллар шегінен төмен емес. 2016 жылы азаматтардың небәрі 0,7%, яғни 10700-ден сәл астам адам кедей өмір сүрді. Бірақ қазіргі заманғы нарықтық экономикада (оған сөзсіз қазақстандық экономикаға да қатысты) тауар-ақша қатынастары басым және ақылы қызмет көрсету барған сайын үлкен маңызға ие болып отырғанын ескеру қажет, мұндай аз табыс тіпті физикалық өмір сүру үшін де жеткіліксіз. Және бірінші қажеттілік қажеттіліктерінің едәуір кеңеюі салдарынан ғана емес, оларды қанағаттандыру үшін қажетті тауарлар мен қызметтердің тұрақты қымбаттауы салдарынан да [12,37 б.].

Нәтижелер және талқылау

Қазақстандық әлеуметтік-экономикалық ақпарат және болжау институты (КИСЭИП) [13,20-25 б.] жүргізген кедейлер мен байлар арасындағы жіктелуді әлеуметтік зерттеу деректері бойынша елде респонденттердің екі тобы неғұрлым көп болып табылады: материалдық, қаржылық проблемаларды бастан кешіп отырған проблемалық (26%); орташа (40,5%), орташа табысы бар адамдарды қамтиды. Кедейлер арасында (22,1%) екі топ бар. Біріншісіне ақшасы тамаққа ғана жететіндер қатысты, бірақ киім сатып алу қиын (17,6%). Доминантты ұлттың өкілдері - қазақтардың 15,7% -ы. Екіншісіне - тіпті тамаққа ақшасы жетпейтіндер (4,5%). Қазақстандықтардың соңғы санатын қайыршы деп атауға болады. Ел тұрғындарының 6,8 пайызы ешқандай материалдық қиындықтарға ұшырамайды (қазақтар арасында - 18,8%). Оның үстіне, материалдық қиындықтарға тап болмағандар қазақтар арасында материалдық әл-ауқат деңгейі бойынша бөлінуді сыни деп айтуға болмайды. Керісінше, қазақтардың арасында байлар мен кедейлерден тыс жіктелуді халықтың материалдық жағынан кемсітілген топтарына шартты түрде жатқызуға болатындар неғұрлым анық сезінеді. Осылайша, салыстырмалы кедейлік көрсеткіштерінің өсуі әлеуметтік шиеленісті тудыруы мүмкін. Алайда адамдардың қажеттілігі әр түрлі. Оларды тек материалдық игіліктер мен қызметтерге, өмір сүру деңгейіне ғана жеткізуге болмайды. Олармен қатар жеке адамның мәдени деңгейіне, оның игілігін субъективті түсіндіруге сәйкес келетін рухани, әлеуметтік-мәдени, әлеуметтік-мәртебелік, этнодіни және өзге де қажеттіліктер бар. Өмір сүру деңгейінің өсуі өмір сүру сапасын жақсарту үшін мүмкіндіктер, материалдық база жасайды. Соңғысы тауарлар мен қызметтерді тұтыну деңгейімен шектелмейді, қоғамның даму нәтижелерінің неғұрлым жалпы сипаттамасы болып табылады. Көбінесе ғылыми әдебиетте «өмір сапасы» термині өмір сүру деңгейінің синонимі ретінде қарастырылады. Алайда, көптеген зерттеушілер [14, б.] оны әртүрлі қажеттіліктер мен мүдделерді ескере отырып, өмір сүру деңгейі мен халықтың өз өміріне қанағаттануын қамтитын неғұрлым кең ұғым деп санайды. Өмір сапасы – адамның қоғамдық өмірінің әлеуметтік, демографиялық және басқа да жағдайлары мен сипаттамаларының кейбір жиынтығын бағалауды, оның осы жағдайлар мен сипаттамаларға қанағаттану дәрежесіне негізделген адамдардың материалдық және мәдени қажеттіліктерін қанағаттандыру дәрежесін білдіретін әлеуметтік-экономикалық ұғым. Ол материалдық қамтамасыз етілуге (өмір сүру деңгейі) қарағанда неғұрлым кең болып табылады және сондай-ақ осындай объективті және субъективті бағалауларды қамтиды денсаулықтың, білімнің, күтілетін өмір сүру ұзақтығының, қоршаған орта жағдайларының, жұмыстың, тамақтанудың, тұрмыстық жайлылықтың,

әлеуметтік ортаның, мәдени және рухани қажеттіліктер қауіпсіздігінің жай-күйіне, сондай-ақ орташа өмір сүру ұзақтығын, сырқаттанушылық деңгейін, ақпаратқа қолжетімділікті, адам құқықтарын қамтамасыз етуді қоса алғанда, тікелей ақы төленбейтін игіліктерді, саяси және экономикалық бостандықтарды тұтынуға қанағаттанушылық және т.б. Жалпы алғанда, нарықтық экономикада халықтың әлеуметтік қорғалу дәрежесі, адамды таңдау еркіндігі, әлеуметтік ортаның жақсаруы, мәдени, ұлттық және діни қатынастар да өмір сүру сапасының маңызды құрамдас бөліктеріне айналады.

Қорытынды

Осылайша, өмір сүру сапасының интегралдық көрсеткіштеріне мыналар жатады: адами әлеуеттің даму индексі (адами даму индексі), қоғамның зияткерлік әлеуетінің индексі, жан басына шаққандағы адами капитал, халықтың тіршілікке қабілеттілік коэффициенті [15]. Адами әлеуеттің даму индексі (ИРЧП) - орташа арифметикалық үш индекс: күтілетін өмір сүру ұзақтығы, білім деңгейі және жан басына шаққандағы жалпы ішкі өнім (доллармен). Қоғамның зияткерлік әлеуетінің индексі халықтың білім деңгейі мен елдегі ғылымның жай-күйін көрсетеді. Адам капиталы халықтың жан басына шаққанда мемлекеттің, кәсіпорындар мен азаматтардың білім беруге, денсаулық сақтауға және әлеуметтік саланың басқа да салаларына жұмсаған шығындарының деңгейін көрсетеді. Экономикалық даму деңгейі неғұрлым жоғары болса, адами капиталдың деңгейі және оның бүкіл капитал құрылымындағы үлес салмағы соғұрлым жоғары болады. Мысалы, 2017 жылғы рейтингте тоғыз өлшем жиынтығы бойынша Қазақстан ұсынылған 149 қатысушының ішінде 82-орынды иеленеді және Орталық Азияның қарқынды дамып келе жатқан мемлекеті ретінде айқындалады. Алайда соңғы екі жылда Қазақстанның рейтингі құлдырады, бұл мұнай бағасының төмендеуінен болған экономикалық дағдарыстан туындады. SEDA (Sustainable Economic Development Assessment) орнықты экономикалық дамуын бағалау құрамына он негізгі сала (өлшемдер), оның ішінде экономикалық тұрақтылық, денсаулық сақтау, басқару әдістері және экология кіретін үш элемент (экономика, инвестициялар және тұрақтылық) арқылы өмір сүру сапасын айқындайды. Қазақстан 9,5% деңгейінде экономикалық өсудің орташа қарқыны бар елдерге тән өмір сүру сапасының өсуін көрсетті. Қазақстан үшін SEDA әл-ауқатының ағымдағы деңгейінің көрсеткіші ықтимал 100 балдың 56,5-ін құрады, бұл орташа әлемдік деңгейден жоғары (43,1 балл). Алайда байлықтың әл-ауқатқа қатынасының коэффициенті әлемдік орташа көрсеткішпен салыстырғанда 0,91-ді ғана құрады – 1,0, бұл Қазақстанның байлықты халықтың әл-ауқатына айналдыру қабілеті бойынша артта қалғанын айғақтайды. Басқаша айтқанда, Қазақстанда жан басына шаққандағы байлықтың ұлғаюының әрбір пайызы оның өмір сүру сапасын 0,91% -ға арттырады, ал әлем бойынша бұл шамалар шамамен тең болуы тиіс. Сонымен қатар, Қазақстан серпінде байлықтың өсуін өмір сүру сапасының өсуіне айырбастауды айтарлықтай жақсы жүзеге асыруда (1,16 коэффициенті). Бұл өмір сүру сапасы байлық деңгейінің өсуіне қарағанда тез жақсарады дегенді білдіреді. Мұндай өсім прогрестің, экономикалық, әлеуметтік, саяси тұрақтылықтың, инфрақұрылым мен азаматтық қоғамның дамуының жоғары көрсеткіштеріне негізделген. Осы контексте өмірлік стандарт көрсеткіші (Standard of Living) үлкен маңызға ие болады. Батыс дәстүрінде бұл ұғым тауарларды тұтынудың осындай көлемі мен құрылымын сипаттайды. Осы әлеуметтік топтың орташа өкілдері тұтыну бағдары (нормативі) ретінде қабылдайтын қызметтер тұрғын үйге, көлікке, медицинаға, білім алуға арналған шығындар). Қалыптасып келе жатқан ресейлік және қазақстандық дәстүрде стандарттар деп тұтынушылық игіліктердің (қызметтердің) ең аз көлемі түсініледі, ол қоғам (мемлекет) оның әрбір мүшесіне кепілдік береді [14,274 б.].

Осылайша, әл-ауқат тұжырымдамасы неоклассикалық теория шеңберінен этикалық, құндылыққа бағдарланған салаға өтеді. Теориялық құрылымдарда емес, шындықта жеке адамдардың ақпараты жеткіліксіз және ұтымдылығы шектеулі деп есептеледі. Осының салдарынан олар лайықты/лайықсыз игіліктерді тұтынудың алыс салдарын алдын ала болжай алмайды [15,138 б.], сондықтан оларды сатып алғысы келмей, өздерін ұтымсыз ұстайды. Шын мәнінде «жаман» және «лайықты» игіліктердің болуы әл-ауқаттың неоклассикалық

тұжырымдамасының негізгі теориялық сәлемдемелерінің біріне - егемен тұлғаның жекелеген игіліктердің немесе олардың жиынтықтарының пайдалылығын дұрыс бағалау мүмкіндігі туралы күмән келтіреді [15,1446.]. Оның үстіне, әл-ауқаттың тек субъективті жеке-дара әлеуметтік-экономикалық теориясы ғана бір тұлғаның ағымдағы жағдайға және оған басқа индивидтердің ықпалына байланысты бір игілікке әртүрлі баға бере алатынына назар аударады, сонда оның дәстүрлі теория тұрғысынан мінез-құлқын әрқашан оңтайлы және тәуелсіз деп атауға болмайды.

ПАЙДАЛАНҒАН ДЕРЕКТЕР ТІЗІМІ

1. Руднева О.С., Соколов А.А., Благосостояние населения России и Казахстана: потенциал и современное состояние [Текст]. -Известия Оренбургского государственного аграрного университета. 2013. № 4. -С. 157-158.
2. Послание Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева народу Казахстана от 5 октября 2018 г. "Рост благосостояния Казахстанцев: повышение доходов и качества жизни"[Текст] // Астана, Ак Орда (05 октября 2018 г.).
3. Жадан И.Э., Концепции теорий индивидуального и общественного благосостояния населения [Текст]. -Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2009. № 3(27). С. 27-31.- С. 29-30.
4. Веблен Т., Теория праздного класса [Текст]. - Прогресс, 1984.- 183 с.
5. Сафиуллин А. Р., Экономика благосостояния. Теория и практика / А.Р. Сафиуллин [Текст]. - Ульяновск: УлГТУ, 2007. - 111 с.
6. Байкова Е.И., Вардиашвили Н.Н., О показателях повышения уровня жизни населения Казахстан [Текст]. -Проблемы прогнозирования №5 (152), 2015.- С. 154.
7. Нуржаубаева Р.Д., Пути совершенствования измерения благосостояния домохозяйств в республике Казахстан [Текст]. -Вестник КазЭУ.2012.- С.27-31
8. Мониторинг уровня жизни населения в Республике Казахстан Электронные таблицы. I квартал 2018 года [Текст]//Астана 2018.
9. Сафиуллин А.Р., Измерение качества формирования благосостояния населения/А.Р.Сафиуллин [Текст]. - Вестник ИНЖЭКОНА. Серия «Экономика». 2015. №3 (16). - С.36-48
10. Алиев Т., Бедность в Казахстане [Текст] // Мировая экономика и международные отношения, 2015, том 59. № 12. С. -105–115
11. Руднева О.С., Соколов А.А., Благосостояние населения России и Казахстана: потенциал и современное состояние [Текст]. -Известия Оренбургского государственного аграрного университета. 2013. №4.- С. 155-157.
12. Аверин Ю.Н., Качество жизни российских граждан и его влияние на политические и экономические предпочтения [Текст]. -Изд-во: "Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова (МГУ)", 2014. - 72с.
13. Камалова П.М., Разработка формализованной процедуры ранжирования показателей качества жизни по их важности [Текст]//Вестник саратовского государственного социально- экономического университета. №2(61) 2016.- С. 20-25.
14. Доходы и социальные услуги: неравенство, уязвимость, бедность [Текст] // М. 2005.- 348 с.
15. Хайек Ф., Познание, конкуренция и свобода [Текст]. - М., 1999.- 237 с.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18011028>

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КУЛЬТУРНОЙ ДИПЛОМАТИИ КАЗАХСТАНА И КЫРГЫЗСТАНА

ДАРИГА САДЫКОВА

Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилёва, Астана, Казахстан

Аннотация. В статье рассматриваются особенности развития культурной дипломатии Республики Казахстан и Кыргызской Республики в условиях глобальных политических, социально-экономических и культурных трансформаций. Культурная дипломатия анализируется как важный инструмент публичной и внешней политики, способствующий формированию положительного международного имиджа государства, продвижению национальных культурных брендов и укреплению международного сотрудничества.

В работе раскрываются теоретико-методологические основы культурной дипломатии, анализируется роль культуры как элемента «мягкой силы», а также обосновывается целесообразность сравнительного анализа Казахстана и Кыргызстана как стран с общим историко-культурным наследием и схожими институциональными условиями развития.

Особое внимание уделено институциональным механизмам реализации культурной дипломатии, деятельности профильных государственных органов, международным культурным проектам и инициативам, а также инструментам продвижения национальных культурных брендов. На основе анализа статистических данных, нормативно-правовых актов и материалов международных организаций выявлены ключевые сходства и различия в подходах двух государств, а также сформулированы рекомендации по совершенствованию практик культурной дипломатии.

Ключевые слова: культурная дипломатия, мягкая сила, национальные культурные бренды, государственная культурная политика, публичная дипломатия, международное культурное сотрудничество, Казахстан, Кыргызстан.

В условиях глобальных трансформаций международных отношений, усиления геополитической конкуренции и роста значения нематериальных ресурсов государства особую актуальность приобретает культурная дипломатия как инструмент формирования позитивного международного имиджа и укрепления межгосударственного сотрудничества. В отличие от традиционных форм внешней политики, основанных на экономическом или военно-политическом влиянии, культурная дипломатия опирается на ценности, идентичность, историческое наследие и культурный потенциал страны, выступая важным элементом концепции «мягкой силы».

Культура в современных международных отношениях рассматривается не только как сфера духовного развития общества, но и как эффективный механизм коммуникации между государствами и народами. Через культурные обмены, международные фестивали, гастрольную деятельность, образовательные и гуманитарные проекты формируется устойчивое взаимопонимание, доверие и долгосрочные партнёрские связи. Для государств с богатым историко-культурным наследием, таких как Казахстан и Кыргызстан, культурная дипломатия становится значимым инструментом продвижения национальных интересов на международной арене.

Выбор Казахстана и Кыргызстана в качестве объектов сравнительного анализа обусловлен рядом факторов. Во-первых, обе страны относятся к постсоветскому пространству и имеют схожие исторические, культурные и институциональные предпосылки развития. Во-вторых, Казахстан и Кыргызстан активно формируют собственные модели культурной

политики и внешнего культурного сотрудничества, при этом демонстрируя различия в уровне институционализации, ресурсного обеспечения и стратегического подхода к культурной дипломатии. Сравнительный анализ позволяет выявить как общие тенденции, так и специфические особенности реализации культурной дипломатии в каждой из стран.

В научной литературе культурная дипломатия трактуется как совокупность мер, направленных на распространение культурных ценностей, традиций, языка и искусства за пределами государства с целью формирования позитивного восприятия страны зарубежной аудиторией. По определению ЮНЕСКО, культурная дипломатия представляет собой форму международного культурного сотрудничества, способствующую взаимопониманию между народами и укреплению доверия между государствами. В рамках данного подхода культура выступает не только как объект демонстрации, но и как средство диалога и взаимодействия.

Сущность культурной дипломатии заключается в использовании культурных ресурсов — искусства, образования, науки, исторического наследия, креативных индустрий — для достижения внешнеполитических и социально-экономических целей. В отличие от традиционной дипломатии, основанной на официальных переговорах и межправительственных соглашениях, культурная дипломатия ориентирована на долгосрочное воздействие на общественное мнение и формирование устойчивых межкультурных связей.

Культурная дипломатия является составной частью публичной дипломатии и внешней политики государства. Она дополняет классические дипломатические механизмы, расширяя возможности государства по взаимодействию с иностранной общественностью, экспертным сообществом и культурными институтами других стран. В современной практике культурная дипломатия всё чаще интегрируется в стратегические документы внешней политики и национального развития.

В системе публичной политики культурная дипломатия выполняет функцию «мягкого» влияния, позволяя государству транслировать свои ценности и идентичность без применения экономического или политического давления. Дж. Най в своей концепции «мягкой силы» подчёркивает, что привлекательность культуры и ценностей страны способна оказывать не менее значимое влияние, чем военная или экономическая мощь.

На государственном уровне культурная дипломатия реализуется через деятельность профильных министерств, дипломатических представительств, культурных центров за рубежом, а также через международные культурные проекты, фестивали, гастроли, выставки и образовательные обмены. Таким образом, культурная дипломатия становится важным элементом комплексного подхода к формированию внешнеполитической стратегии государства.

Важным инструментом культурной дипломатии выступают национальные культурные бренды, которые представляют собой совокупность символов, образов и культурных продуктов, ассоциируемых с конкретной страной. Национальные культурные бренды формируют устойчивый образ государства в международном пространстве и способствуют его узнаваемости на глобальном уровне.

Культурные бренды могут включать в себя национальное искусство, музыкальные и театральные традиции, архитектурное наследие, литературу, кинематограф, гастрономию и креативные индустрии. В условиях глобальной конкуренции за внимание мировой аудитории эффективное продвижение национальных культурных брендов становится стратегической задачей государства.

Формирование и продвижение культурных брендов требует системного государственного управления, координации между различными институтами и участия как государственных, так и негосударственных акторов. В этом контексте культурная дипломатия выступает платформой, объединяющей усилия государства, культурных организаций и международных партнёров.

Методологической основой данного исследования является комплексный подход, сочетающий теоретический анализ, изучение нормативно-правовой базы и сравнительный анализ. Сравнительный подход выбран в связи с необходимостью выявления сходств и различий в реализации культурной дипломатии в Казахстане и Кыргызстане — странах с общим историко-культурным наследием, но различающихся по институциональным моделям государственного управления.

В рамках исследования применяются следующие методы: контент-анализ нормативно-правовых актов и стратегических документов, сравнительный анализ механизмов культурной дипломатии, систематический обзор научной литературы и интерпретационный метод. Использование данных методов позволяет обеспечить научную обоснованность выводов и сформировать целостное представление о роли культурной дипломатии в государственном управлении.

Сравнительный анализ Казахстана и Кыргызстана даёт возможность определить эффективные практики, выявить институциональные особенности и сформулировать рекомендации по совершенствованию государственной политики в сфере культурной дипломатии.

Культурная дипломатия в Республике Казахстан реализуется в рамках государственной культурной политики, которая рассматривается как важный инструмент формирования позитивного международного имиджа страны и укрепления внешнеполитических связей. В стратегических документах Казахстана культура обозначена не только как элемент внутреннего развития, но и как ресурс «мягкой силы», способствующий продвижению национальных интересов на международной арене.

Основу государственной политики в данной сфере формируют Концепция культурной политики Республики Казахстан, государственные программы развития культуры и искусства, а также внешнеполитические стратегические документы, в которых подчеркивается значимость международного культурного сотрудничества. Приоритетами выступают поддержка национального культурного наследия, развитие современных форм искусства, расширение культурного диалога с зарубежными государствами и участие Казахстана в международных культурных инициативах.

Государственная политика в области культурной дипломатии ориентирована на интеграцию казахстанской культуры в глобальное культурное пространство, развитие межкультурного диалога и укрепление взаимопонимания между народами. Особое внимание уделяется презентации казахской культуры через международные фестивали, гастрольные проекты, выставки, а также через сотрудничество с международными организациями, такими как ЮНЕСКО.

Координирующую роль в реализации культурной дипломатии Казахстана играет Министерство культуры и информации Республики Казахстан, которое отвечает за формирование и реализацию государственной политики в сфере культуры, искусства и международного культурного взаимодействия. Министерство разрабатывает нормативно-правовые акты, поддерживает международные культурные проекты, а также обеспечивает участие страны в глобальных культурных процессах.

Важную роль в системе культурной дипломатии играют национальные культурные институты, включая ведущие театры, музеи, концертные организации и творческие коллективы. Такие учреждения, как Государственный театр оперы и балета «Астана Опера», Государственный академический театр оперы и балета имени Абая, Национальный музей Республики Казахстан, выступают в качестве культурных «послов» страны, представляя Казахстан на престижных международных сценах и площадках.

Дополняют институциональную систему культурные фонды, общественные организации и международные культурные центры, которые способствуют реализации совместных проектов, обмену опытом и поддержке молодых деятелей культуры. Взаимодействие государственных и негосударственных институтов позволяет формировать более гибкую и устойчивую модель культурной дипломатии, адаптированную к современным вызовам.

Практическая реализация культурной дипломатии Казахстана осуществляется через систему международных культурных проектов и инициатив. К числу наиболее значимых относятся гастрольные туры национальных театров и оркестров, участие казахстанских артистов в международных фестивалях, проведение дней культуры Казахстана за рубежом, а также организация совместных постановок и копродукций с иностранными культурными институтами.

Особое место занимают проекты, направленные на продвижение классического и современного искусства Казахстана, включая оперу, балет, симфоническую музыку, кино и изобразительное искусство. Международные гастроли и фестивальные участия позволяют не только представить национальную культуру широкой аудитории, но и способствуют укреплению профессиональных связей, культурному обмену и формированию устойчивых партнёрств.

Важным направлением является также участие Казахстана в программах ЮНЕСКО, связанных с охраной нематериального культурного наследия, что усиливает международное признание национальных культурных ценностей и повышает статус страны в глобальном культурном сообществе.

Продвижение национальных культурных брендов является ключевым элементом культурной дипломатии Казахстана. Под культурными брендами понимаются устойчивые образы, символы и культурные продукты, ассоциируемые с государством на международном уровне. В казахстанском контексте к таким брендам относятся национальная музыка, традиционные искусства, опера и балет, современное кино, а также культурные образы, связанные с историческим наследием и идентичностью.

Основными механизмами продвижения культурных брендов выступают государственная поддержка международных проектов, стратегическое позиционирование культурных институтов, использование медиаресурсов и цифровых платформ, а также развитие международных партнёрств. Значительную роль играет сочетание традиционных форм культурной дипломатии с современными коммуникационными инструментами, что позволяет расширять аудиторию и усиливать воздействие культурных инициатив.

Культурная дипломатия Кыргызской Республики формируется в условиях ограниченных финансовых ресурсов, но при этом опирается на богатое нематериальное культурное наследие, историческую идентичность и активное международное сотрудничество. В отличие от Казахстана, где культурная дипломатия носит более институционализированный и централизованный характер, в Кыргызстане значительную роль играют гибкие механизмы, международные партнёрства и поддержка со стороны международных организаций.

Государственная политика в сфере культуры и международного культурного сотрудничества Кыргызской Республики определяется стратегическими документами, среди которых ключевыми являются Концепция развития культуры Кыргызской Республики, программы по сохранению нематериального культурного наследия, а также документы в области внешней политики. Особое внимание уделяется сохранению и продвижению традиционной культуры, эпического наследия («Манас»), народного искусства, музыки, ремёсел и кочевой цивилизации как уникального культурного кода страны.

Институциональную основу культурной дипломатии формирует Министерство культуры, информации, спорта и молодежной политики Кыргызской Республики, которое координирует деятельность культурных учреждений, международных проектов и взаимодействие с зарубежными партнёрами. В отличие от Казахстана, в Кыргызстане наблюдается более тесная интеграция культуры с молодежной и информационной политикой, что позволяет вовлекать молодое поколение в процессы культурного обмена и международной коммуникации.

Значимую роль в продвижении культурной дипломатии играют международные культурные центры, творческие союзы, неправительственные организации и фонды, многие из которых реализуют проекты при поддержке UNESCO, UNDP, European Union, Turkic Culture and Heritage Foundation и других международных структур. По данным UNESCO, Кыргызстан входит в число стран Центральной Азии, активно представляющих элементы нематериального культурного наследия в международных списках, включая эпос «Манас», традиционные игры и обрядовую культуру. Это способствует формированию позитивного международного имиджа страны и укреплению её культурного присутствия на глобальном уровне.

Ключевыми международными культурными проектами Кыргызской Республики являются участие в культурных фестивалях, днях культуры за рубежом, международных форумах и выставках, а также организация мероприятий, посвящённых кочевой культуре и традиционному образу жизни. Всемирные игры кочевников, проводившиеся в Кыргызстане, стали одним из наиболее ярких примеров успешного культурного брендинга страны. По данным официальных отчётов, данные мероприятия привлекали тысячи иностранных гостей и представителей СМИ, способствуя росту туристического интереса и международной узнаваемости Кыргызстана.

Механизмы продвижения национальных культурных брендов в Кыргызстане в значительной степени основаны на символическом капитале культуры, а не на масштабных финансовых инвестициях. В качестве ключевых брендов выступают кочевая цивилизация, этническая музыка, традиционные виды спорта, народное искусство и природно-культурные ландшафты. Вместе с тем, эксперты отмечают фрагментарность институционального сопровождения культурной дипломатии, недостаточный уровень координации между государственными органами и ограниченные возможности системного продвижения культурных инициатив за рубежом.

Сравнительный анализ показывает, что, в отличие от Казахстана, где культурная дипломатия поддерживается значительными государственными ресурсами и реализуется через крупные национальные институты, модель Кыргызской Республики характеризуется большей гибкостью, ориентацией на международное партнёрство и нематериальные культурные активы. При этом недостаточная финансовая и инфраструктурная база ограничивает масштаб и устойчивость отдельных инициатив.

Казахстан и Кыргызстан, являясь государствами Центральной Азии с общим историко-культурным наследием, демонстрируют схожее понимание роли культуры в формировании международного имиджа страны. В обеих странах культурная дипломатия рассматривается как элемент внешней политики и инструмент укрепления международного сотрудничества. Однако институциональные модели реализации культурной дипломатии существенно различаются.

В Казахстане культурная дипломатия носит централизованный и стратегически институционализированный характер. Основную координирующую роль играет Министерство культуры и информации Республики Казахстан во взаимодействии с Министерством иностранных дел, национальными культурными учреждениями и квазигосударственными фондами. Культурные инициативы включаются в государственные программы и национальные проекты, что обеспечивает устойчивое финансирование и долгосрочное планирование.

В Кыргызстане культурная дипломатия имеет более децентрализованный и проектно-ориентированный характер. Основная нагрузка ложится на Министерство культуры, информации, спорта и молодежной политики, а также на международные донорские организации, неправительственные структуры и культурные инициативы при поддержке ЮНЕСКО, ЕС и международных фондов. В результате культурные проекты часто носят эпизодический характер и зависят от внешнего финансирования.

Существенным фактором различий является уровень государственного финансирования культуры. По данным национальных бюджетов, доля расходов на культуру в Казахстане стабильно выше как в абсолютных, так и в относительных показателях. Это позволяет реализовывать крупные международные проекты, гастрольные программы, фестивали и культурные обмены на системной основе.

В Кыргызстане финансовые возможности государства более ограничены, что отражается на масштабе культурной дипломатии. Международная культурная активность чаще реализуется в формате отдельных мероприятий, выставок, фестивалей и образовательных программ при участии зарубежных партнёров. Вместе с тем, ограниченные ресурсы стимулируют более гибкий и креативный подход, основанный на локальной идентичности и нематериальном культурном наследии.

Казахстан активно формирует и продвигает национальные культурные бренды, опираясь на профессиональные культурные институции (национальные театры, оркестры, музеи), масштабные международные события и государственный бренд страны. В фокусе находятся академическое искусство, современная культура, культурные мегапроекты и представление Казахстана как современной, открытой и креативной страны.

Кыргызстан, в свою очередь, делает акцент на традиционной культуре, этническом наследии и культурной аутентичности. Национальные бренды формируются вокруг эпоса «Манас», кочевой культуры, народных ремёсел, музыки и природно-культурного туризма. Такой подход способствует формированию уникального образа страны, однако его международное продвижение ограничено отсутствием единой долгосрочной стратегии.

С точки зрения международного позиционирования, Казахстан демонстрирует более высокую институциональную устойчивость культурной дипломатии и более широкую географию культурного присутствия. Это подтверждается регулярным участием страны в международных культурных форумах, фестивалях, выставках и глобальных культурных инициативах.

Кыргызстан, несмотря на меньшие ресурсы, эффективно использует культурную дипломатию как инструмент «мягкой силы» в рамках регионального сотрудничества и международных гуманитарных программ. Участие в проектах ЮНЕСКО и акцент на нематериальное культурное наследие позволяют стране сохранять культурную видимость на международной арене.

Проведённый сравнительный анализ показывает, что культурная дипломатия Казахстана и Кыргызстана развивается в разных институциональных и ресурсных условиях. Казахстан ориентирован на стратегическое, масштабное и централизованное продвижение культурных брендов, тогда как Кыргызстан реализует более гибкую, локально ориентированную и партнёрскую модель.

В то же время обе страны обладают значительным потенциалом для углубления сотрудничества в сфере культурной дипломатии, обмена практиками и реализации совместных международных проектов. Сочетание институциональной устойчивости Казахстана и культурной аутентичности Кыргызстана может стать основой для формирования общего культурного пространства Центральной Азии на международной арене.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18011044>

ИҚТИСОДИ РАҚАМИ ВА ИМКОНИЯТҲОИ РУШДИ ШИРКАТҲОИ САЙЁҲӢ ДАР ҶУМҲУРИИ ТОҶИКИСТОН

ФАЙЗАЛИЕВ ДИЛДОРБЕК РАҲМОНАЛИЕВИЧ

омӯзгори кафедраи менечмент ва ташкили сайёҳии Донишгоҳи давлатии Бохтар ба
номи Носири Хусрав

САЛИХОВ САЛИМ ТОҶИДДИНОВИЧ

омӯзгори кафедраи баҳисобгирии муҳосиби Донишгоҳи давлатии Бохтар ба номи
Носири Хусрав

Мазмуни мухтасари мақола дар он аст, ки иқтисодиёти рақамӣ шакли босуръат инкишофёбандаи фаъолияти иқтисодӣ дар ҷомеаи иттилоотӣ мебошад. Вай дар хама ҷо нуфуз карда, дар сектори реалии иқтисодиёт мавқеи мустаҳкамро ишғол менамояд. Ширкатҳои сайёҳӣ ташаббусҳои Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистонро дар самти рушди босуръати соҳаи сайёҳӣ дастгири менамояд. Солҳои охир шумораи сайёҳони хориҷӣ ба Љумњурии Тоҷикистон рӯз то рӯз зиёд шуда истодааст. Агар ӯнамин раванд давом ёфтан гирад, метавон гуфт, ки солҳои оянда зиёдашавии сайёҳони хориҷӣ аз ин ӯнам беиштар гардад.

Калидвожаҳо: Иқтисоди рақами, ширкатҳои сайёҳӣ, корхона, муассисаҳо, рушди иқтисод, инфрасохтори сайёҳӣ, меҳмонхона, мизоҷон, хизматрасонӣ, кумитаи сайёҳӣ, маҳсулоти туристӣ, имтиёз, самарабахш.

ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА И ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ ТУРИСТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ В ТАДЖИКИСТАНЕ

ФАЙЗАЛИЕВ ДИЛДОРБЕК РАҲМОНАЛИЕВИЧ

преподаватель кафедры управления и организации туризма Бохтарского
государственного университета имени Насира Хусрава

САЛИХОВ САЛИМ ТОДЖИДДИНОВИЧ

преподаватель кафедры бухгалтерского учета Бахтарского государственного
университета имени Насира Хусрава

Резюме статьи заключается в том, что цифровая экономика является быстро развивающейся формой экономической деятельности в информационном обществе. Она повсеместно набирает силу и занимает прочные позиции в реальном секторе экономики. Туристические компании поддерживают инициативы Правительства Республики Таджикистан в направлении быстрого развития туристической отрасли. В последние годы число иностранных туристов в Республике Таджикистан растет с каждым днем. Если эта тенденция сохранится, можно сказать, что в ближайшие годы число иностранных туристов увеличится еще больше.

Ключевые слова: Цифровая экономика, туристические компании, предприятия, учреждения, экономическое развитие, туристическая инфраструктура, гостиницы, клиенты, услуги, комитет по туризму, туристические продукты, выгоды, эффективность.

DIGITAL ECONOMY AND DEVELOPMENT OPPORTUNITIES FOR TOURISM COMPANIES IN TAJIKISTAN

FAYZALIEV DILDORBEK RAKHMONALIEVICH

Lecturer at the Department of Management and Organization of Tourism at Nasir Khusrav Bokhtar State University.

SALIHOV SALIM TOJIDDINOVICH

teacher of the department of accounting of Bakhtar State University named after Nasir Khusrav

The summary of the article is that the digital economy is a rapidly developing form of economic activity in the information society. It is gaining ground everywhere and occupies a strong position in the real sector of the economy. Tourism companies support the initiatives of the Government of the Republic of Tajikistan in the direction of rapid development of the tourism industry. In recent years, the number of foreign tourists to the Republic of Tajikistan has been increasing day by day. If this trend continues, it can be said that in the coming years the number of foreign tourists will increase even more.

Keywords: Digital economy, tourism companies, enterprises, institutions, economic development, tourism infrastructure, hotels, customers, services, tourism committee, tourism products, benefits, efficiency.

Иқтисоди рақамӣ шаклу усулҳои муқаррарии пешбурди ҳаёти иқтисодиро ҳам дар Ҷумҳурии Тоҷикистон ва ҳам дар тамоми ҷаҳон босуръат тағйир медиҳад. Иқтисодиёти рақамӣ шакли босуръат инкишофёбандаи фаъолияти иқтисодӣ дар ҷомеаи иттилоотӣ мебошад. Вай дар ҳама ҷо нуфуз карда, дар сектори реалии иқтисодиёт мавқеи мустаҳкамро ишғол менамояд. Ширкатҳои сайёҳӣ ташаббусҳои Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистонро дар самти рушди босуръати соҳаи сайёҳӣ дастгири менамояд. Солҳои охир шумораи сайёҳони хориҷӣ ба Ҷумҳурии Тоҷикистон рӯз то рӯз зиёд шуда истодааст. Агар ҳамин раванд давом ёфтад, метавон гуфт, ки солҳои оянда зиёдшавии сайёҳони хориҷӣ аз ин ҳам бештар гардад. Ёвониён ба Роғи Абреши тавалҷуни зиёд доранд ва кишвари соғибистиклоли мо Тоҷикистон бошад як қисми ҷудонашавандаи Роғи Абреши аст[1.28].

Ширкатиҳои сайёҳӣ ба воқидҳои асосии истеҳсолии туризм мансуб мебошанд. Дар ҷое ба онҳо эътиёль пайдо мешавад, ки дар он ҷо иштирокчиҳои туризм хоёниши бо шартҳои муайян таъмин кардани худро дорад, ки онҳоро вай наметавонад пурра, мустақилона ба даст орад ё онҳоро сарфи вақт ва хароҷоти зиёд ноил мегардад.

Вазиҳои асосии фаъолияти ширкатҳои туристӣ ба вуҷуд овардани маъсулоти ҷолиби туристӣ, ки ба эътиёлотҳои туристон мутобиқат менамоянд, дастгирии пешниҳод дар сатҳи талабот, инчунин нигоҳдории рақобатпазирии маъсулоти туристӣ маъсуб меёбад.

Дар замони соғибистиклолӣ бо ташаббуси Пешвои миллат дар қатори соҳаҳои дигари иқтисодиву иҷтимоӣ дар соҳаи сайёҳӣ низ ислоҳоти муҳим амалӣ карда шуданд, ки дар минтақаи Осиёи Марказӣ ва дар миқёси Иттиҳоди Давлатҳои Мустақил аввалин ва қамназиранд.

Дар ин радиф, бо ташаббуси Пешвои миллат ширкатҳои сайёҳӣ дар тӯли панҷ соли аввали фаъолият аз андозаи ғоидаи озод карда шуданд. Имтиёзҳои маъмурӣ натиҷаҳои самарбахш ба бор оварда, дар соли 2018, 75 ширкати нави сайёҳӣ таъсис ёфтанд ва ба бозори сайёҳии мамлакат ворид гардиданд. Дар маҷмӯъ, шумораи ширкатҳои сайёҳӣ дар соли 2024 то ба 250 адад расонида шуда, ҳавасмандии аҳолии фаъоли иқтисодии мамлакат барои фаъолият дар соҳаи сайёҳӣ тадриҷан меафзояд. Бо дарназардошти ин омилҳо ва бо мақсади бештар намудани вазъии иҷтимоиву иқтисодии минтақаҳои мамлакат, бо шӯғли пурмаҳсул таъмин намудани аҳоли ва баланд бардоштани сатҳи фаъолнокии иқтисодии сокинон бо ибтикори Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон муҳтарам Эмомалӣ Раҳмон соли 2018 Соли рушди сайёҳӣ ва ҳунариҳои мардумӣ ва солҳои 2019-2021 Солҳои рушди деҳот, сайёҳӣ ва ҳунариҳои мардумӣ эълон шуда буданд, ки далели тавачҷуҳи рӯзафзунӣ Ҳукумати мамлакат нисбат ба соҳаи сайёҳӣ мебошад. Ҳамин аст, ки дар панҷ соли охир ба Ҷумҳурии Тоҷикистон

беш аз 3,9 миллион нафар, аз ҷумла соли 2024 1млн. 350 ҳазор нафар сайёҳон ворид гардидаанд[2.185].

Тибқи санадҳои қабулгардида ширкатҳои сайёҳӣ дар тӯли панҷ соли аввали фаъолият аз андоз аз Ҷоид, воридоти таҷҳизоту техника ва масолеҳи сохтмонӣ барои бунёди иншооти инфрасохтори сайёҳӣ аз андоз аз арзиши иловашуда ва бочи гумрукӣ озод карда шуда, андозаи бочи гумрукӣ барои воридоти автомашинаҳои нав бо мақсади сайёҳӣ 50 Ҷоиз Ҷоҳиш дода шудааст. Фароҳам овардани имтиёзи андозию гумрукӣ ҳавасмандии соҳибкоронро боз ҳам зиёд намуда, танҳо дар заминаи ин имтиёзҳо имрӯзҳо зиёда аз 30 лоиҳаи инфрасохтори сайёҳӣ дар самтҳои бунёди маҷмааҳои сайёҳӣ, боғҳои фарҳангӣ фароғатӣ, роҳи танобӣ, меҳмонхонаву озоишгоҳ ва дигар иншооти сайёҳӣ бомаром идома доранд. Дар доираи ин ҷорабиниҳо бренди сайёҳии Тоҷикистон васеъ тарғибу ташвиқ гардида, бо ташкилоту созмонҳои байналмилалӣ дар самти мутабиқгардонии маҳсулоти сайёҳии мамлакат ба стандартҳои байналмилалӣ ҳамкорӣ боз ҳам ҷоннок карда мешавад.

Роҳандозии тартиби электронии дастрас намудани равидид ва речаи яктарафаи беравдид бо 52 кишвари ҷаҳон, амалӣ гаштани низомии содакардашудаи равидид бо 126 давлат, инчунин аз байн бурдани бақайдгирии дохилии сайёҳон имконият медиҳад, ки сайёҳон ва шаҳрвандони дигари хориҷӣ бе муроҷиат ба ниҳодҳои консулии Тоҷикистон дар хориҷи кишвар тариқи онлайн www.evisa.tj равидиди электронӣ дастрас намуда, ба ҷумҳурии мо сафар намоянд. Тибқи арзёбиҳои байналмилалӣ, низомии равидиди электронии Тоҷикистон ба панҷгонаи низомҳои беҳтарини пешниҳоди равидид ворид гардида, зинаи ҷорумро сазовор гашт[3.200].

Ширкатҳои туристӣ, ба монанди Ҷама гуна корхонаи дигар, қисми мустақили таркибии иқтисоди миллиро дар бар мегирад, ки бо вазъи зерин муайян карда мешавад:

он шакли ташкили фаъолияти Ҷаъти Ҷар як инсон ва Ҷома дар маъмуъ;

маҳсулот тайёр мекунад, корро илро менамояд, хизматрасониеро анҷом медиҳад, ки асоси моддии фаъолияти Ҷаътии инсон ва Ҷомаеро ташкил медиҳад;

Ҷамчун субъекти асосии муносибатҳои истеҳсолӣ, ки дар Ҷараъни истеҳсол ва фурӯши маҳсулот ба вуҷуд меояд, баромад мекунад;

манфиатҳои Ҷома, соғибмулк, коллектив ва кормандро ба Ҷам меорад.

Ҷамаи ширкатҳо барои қабул ва пешкаш кардани хизматрасонии муносиб ба сайёҳони хориҷӣ, фаъолияти пурсамари ширкатҳои сайёҳии

кишвар нақши арзандаро мебозад.

Тибқи иттилои Ҷумтаи сайёҳӣ, аз моҳи январ то июни 2025 сол 925 ҳазору 700 нафар шаҳрвандони хориҷӣ ба кишвар сафар кардаанд, ки аз ин шумор 762 ҳазору 300 нафар ба сифати сайёҳ ворид шудаанд. Аз ин кишвар бештар сайёҳон аз Ўзбекистон ва баъдан Русия ва Қирғизистон меоянд. Дар Тоҷикистон беш аз 250 ширкати сайёҳӣ, 289 иншооти сайёҳӣ, аз ҷумла 188 меҳмонхона, 26 хобгоҳ ва мотел, 45 озоишгоҳ, 8 маркази саломатӣ ва дармонгоҳ, 10 хонаи истироҳатӣ, 1 пансионат, 1 кемпинг ва 4 маркази фароғатӣ ва сайёҳӣ фаъолият доранд[4.244].

Дар соли 2024 дар ғушаҳои иттилоотии ин муассисаҳо ва меҳмонхонаҳо дар шаҳри Душанбе 5350 маводи иттилоотӣ ва таблиғотӣ, аз ҷумла 3330 харитаи сайёҳии Душанбе, 1785 буклети самтҳои сайёҳии Душанбе, 30 диски таблиғотӣ ва 205 флеш - корти таблиғотӣ ташкил карда шуд.

Фаъолияти муассисаҳо ва ширкатҳо:

1. Ширкатҳо-истеҳсолкунандагони ҳадамоти туристи (табобатгоҳҳо, санаторияҳо, базаҳои истироҳати, машваратҳои касби ва гайра);

2. Ширкатҳо – туроператорҳо, яъне ширкатҳои, ки маҳсулотҳои туристиро тарҳрези намуда, ба фуруш мебароранд;

3. Муассисаҳои махсус гардонидашудаи хуроки умум (тарабхонаҳо, қаҳвахонаҳо, ошхонаҳо ва ғ);

4. Муассисаҳои нақлиёти махсус гардонидашуда (муассисаҳои нақлиёти ҳавоӣ, автомобили, катора, баҳри ва ғ);

5. Муассисаҳои фарогати дар туризм (толорҳои синамо ва консерти, толорҳои бозихи автоматики кунонида шуда ва ғайра);

6. Муассисаҳои савдо ва ширкатҳои тичорати, ки ба истехсоли молҳои туристи махсус гардонида шудаанд;

Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон барои рушди соҳаи сайёҳӣ имтиёзҳои муҳими андозию гумрукӣ фароҳам овардааст. Аз ҷумла, ширкатҳои сайёҳӣ давоми панҷ соли аввали фаъолият аз андоз аз ғоида озод карда шуда, воридоти таҷҳизоту техника ва масолеҳи сохтмонӣ барои бунёди иншооти сайёҳӣ аз андоз аз арзиши иловашуда ва боҷи гумрукӣ озод карда шуд. Инчунин боҷи гумрукӣ барои мошинҳои наф 50 ғоиз коҳиш дода шуд.

Барои рушди соҳаи сайёҳӣ ва ширкатҳои сайёҳӣ дар ҶТ якҷанд стратегияву консепсияҳо ва қонуну барномаҳо, аз ҷумла Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи туризм», «Барномаи давлатии рушди туризм дар Тоҷикистон барои солҳои 2004-2009», «Консепсияи миллии рушди туризм барои солҳои 2009-2019», «Барномаи давлатии рушди туризм барои солҳои 2010-2014», «Барномаи рушди туризм дар Ҷумҳурии Тоҷикистон дар давраи солҳои 2015-2017», «Барномаи рушди сайёҳӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон дар давраи солҳои 2018-2020», «Консепсияи идоракунии рушди маҳал дар Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030» ва «Стратегияи рушди сайёҳӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030» амалӣ мешаванд, ки дар рушди соҳаи сайёҳӣ заминаи мусоид мегузоранд[5.234].

Бояд тазакурр дод, ки ширкатҳои сайёҳӣ ташаббусҳои Ҳукумати ҷумҳуриро чун ҳамеша дастгирӣ намуда, бо дарки масъулияти баланди ҳеш бобати ҷалби ҳарчӣ бештари сайёҳони хориҷӣ талош намуда истодаанд. Мавриди зикр аст, пардохти хироч аз сайёҳон зимни будубош дар як қатор кишварҳо, аз ҷумла кишвари ҳамҷавори мо Ўзбекистон, минтақаҳои алоҳидаи Федератсияи Россия, Гурҷистон, ҳамаи кишварҳои аврупоӣ, ИМА, Миср, Аморти Муттаҳидаи Араб, Ҳиндустон, Япония ва дигар мамлаҳки олам ҷорӣ гардида, бо ин васила тавонистанд, пояҳои инфрасохтори соҳаро мустаҳкам намуда, дар бозори сайёҳии ҷаҳон рақобатпазир гарданд. Таъсирбахш будани механизми ташкилии идоракунии сифат, пеш аз ҳама, аз он вобастагӣ дорад, ки то қадом андоза он ба истеъмолкунандагони хизматрасонии меъмонхона нигаронида шудааст. Вобаста ба ин, ҳуб ба роғ мондани алоқаи самарабахши роғбарияти меъмонхона бо мизолон хеле муғим аст. Бо ин мақсад дар меъмонхонаҳо варақаҳои пурсиш васеъ истифода бурда мешаванд, ки онҳо, чун қоида, дар ғар як ғульра гузошта мешаванд. Мавҷудияти варақаҳои пурсиш дар ғульраҳои меъмонхона мағнои онро надорад, ки мизолҳо бояд ба таври ғатмӣ онро хонапурӣ намоянд. Аммо ин ба онҳо имкон медиғад, ки дар тамоми давраи иқомат дар меъмонхона дар ҳама ғуна вақти шабонарӯзӣ муносибати ҳудро нисбат ба сифати хизматрасонии пешниҳодшаванда изғор намоянд. Мизолон метавонанд ғульраи ҳудро тарк накарда, изғори хурсандӣ намоянд ё барғакс норизоӣ кунанд. Худи далели мавҷудияти варақаҳои пурсиш ба мизолон имкон медиғад дарк намоянд, ки дар меъмонхона онғоро қадриносӣ мекунанд, бо онҳо маслиғат менамоянд, ки дар натиља барои қабули қарор дар ҳусуси он ки дар ин лҳо боз якҷанд муддат энғимол чанд маротиба иқомат намудан мумкин аст, инғикос меёбад.

Барои роғбарияти меъмонхона варақаҳои пурсиш пеш аз ҳама, ғамчун манбаи иттилооти воқеӣ дар бораи сифати хизматрасонӣ аз ниғоғи мизолон мағсуб меёбад. Онҳо бояд ба таври лғиддӣ тағия гарданд ва тағлил карда шаванд.

Аз тарафи дигар, варақаҳои пурсиш вазиғаи назорати доимиро иғро менамоянд. Саволғое, ки дар варақаҳои пурсиш дарль гардидаанд, аз бисёр лғият ба муқаррароти стандарти хизматрасонӣ, ки дар ин ё дигар қорхона риоғ мегардад, мутбикат мекунанд. Барои роғбарияти меъмонхона варақаҳои пурсиш пеш аз ҳама, ғамчун манбаи иттилооти воқеӣ дар бораи сифати хизматрасонӣ аз ниғоғи мизолон мағсуб меёбад. Онҳо бояд ба таври лғиддӣ тағия гарданд ва тағлил карда шаванд. Барои ҷамғбаст метавон қайд кард, ки иқтисодиёти рақамӣ шакли босурғат инкишофёбандаи фаъолияти иқтисодӣ дар ҷомеаи иттилоотӣ

мебошад. Вай дар хама чо нуфуз карда, дар ширкатҳои сайёҳи низ мавқеи мустаҳкамро ишғол менамояд. Иқтисоди рақамӣ шакли усулҳои муқаррарии пешбурди ҳаёти иқтисодиро ҳам дар Ҷумҳурии Тоҷикистон ва ҳам дар тамоми ҷаҳон босуръат тағйир медиҳад[6.170].

Хулоса; такид намудан зарур аст, ки дар замони муосир соҳаи сайёҳӣ дар як қатор мамлакатҳо ҳамчун яке аз соҳаҳои сердаромад ба шумор меравад. Пеш аз ҳама ҷорӣ гардидани низоми раводиди электронӣ ва низоми соддакардашудаи дастрас намудани раводид, инчунин аз байн бурдани бақайдгирии дохилии сайёҳонро метавон ном бурд. Механизми дастрас намудани раводиди электронӣ имконияти медиҳад, ки сайёҳон ва шаҳрвандони дигари хориҷӣ бе муроҷиат ба ниҳодҳои консулии Тоҷикистон дар хориҷи кишвар, тариқи онлайн (www.evisa.tj) раводиди электрониро дастрас намуда, ба ҷумҳурии мо сафар намоянд. Аз ин лиҳоз зарур мешуморем, ки соҳибкорони ватани ҳарчи бештар ширкатҳои бузурги ватаниро ташкил карда маҳсулотҳои соҳаи сайёҳиро бо сифати баланд истеҳсолот намоянд. Дар навбати дигар ин соҳа метавонад микдори зиёди ҷойҳои холии кориро ба вучуд оварда шаҳрвандонро бо корҳои доимии мусоид таъмин намояд. Дар ҳақиқат нақши фаъолияти ширкатҳои сайёҳӣ дар пешрафти иқтисодиёти мамлакат ниҳоят бузург арзёби шудааст.

АДАБИЁТ

1. Введение в «Цифровую» экономику / под общ. ред. А.В. Кешелава; гл. «цифр.» конс. И.А. Зимненко. -М.: ВНИИГеосистем, 2017. -28 с.
2. Омори солонаи Ҷумҳурии Тоҷикистон. Маҷмуаи омори. - Душанбе, 2024. - С. 184-185.
3. Наимов Б.Қ., Принципиҳои танзими давлатӣ ва дастгирии фаъолияти соҳибкорӣ дар шароити иқтисодӣ бозорӣ. [Матн] / Наимов Б.Қ., Исломов Ғ. // Паёми Донишгоҳи давлатии Бохтар ба номи Носири Хусрав. -Бохтар, 2018. -№1/4(57). Дismi 2. -С. 195-200.
4. Диловаров Р.Д., Ёров ҶН., Сайфуллоев Н.Н. Асосҳои туризм Китоби дарсӣ. — Душанбе: 2013. — 244 сах.
5. Наимов Б.Қ., Дастгирии давлатии соҳибкорӣ тавассути низоми бонкӣ. [Матн] / Наимов Б.Қ., Рачабов М.М. // Паёми Донишгоҳи давлатии Бохтар ба номи Носири Хусрав. -Бохтар, 2022. -№1/1(95). -С.228-234.
6. Наимов Б.Қ. Самтҳои асосии фаъолияти соҳибкорӣ омилҳои муҳими рушди иқтисоди миллӣ [Матн] / Наимов Б.Қ., Нуралӣзода Н. // Конференсияи байналмилалӣ илмӣ амалӣ дар мавзӯи «арзёбии алоқати фаъолияти соҳибкорӣ хурду миёна дар ҷумҳурии тоҷикистон» Бахшида ба солҳои рушди саноат (2022-2026) (6-уми майи соли 2023) Душанбе, 2023. С.161-170

СОДЕРЖАНИЕ CONTENT

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ ECONOMICAL SCIENCES

БУЛАБЕК АЯУЛЫМ, КУЗЕНБАЕВА Э.Р. [АЛМАТЫ, ҚАЗАҚСТАН] БИОТЕХНОЛОГИЯ САЛАСЫНДАҒЫ ИННОВАЦИЯЛАРҒА ИНВЕСТИЦИЯ САЛУ: ТӘУЕКЕЛ МЕН ПАЙДА АРАҚАТЫНАСЫ.....	3
САИДҚУЛЗОДА САИДНЕЪМАТУЛЛО САИДҚУЛ [БОХТАР, ТОҶИКИСТОН] ПРОБЛЕМАҶОИ ИҚТИСОДӢ - ГЕОГРАФИИ АМНИЯТИ ОЗУКАВОРӢ ВА ТАЪМИНОТИ ОН ДАР ЊУДУДИ ЉУМӢУРИИ ТОЉИКИСТОН.....	6
ЗАРИФОВ ҲАЙДАР ҒУЛОМОВИЧ [БОХТАР, ТОҶИКИСТОН] МОӢИЯТ, ТАЪРИХ ВА ОМИЉӢОИ ИНКИШОФИ ТУРИЗМ ДАР ШАРОИТИ ИҚТИСОДИӢТИ БОЗОРИ.....	9
ҲАСАНОВ РАҲИМҶОН [БОХТАР, ТОҶИКИСТОН] МОӢИЯТ, НАМУД ВА ЗАМИНАҶОИ МУҲИМИ ИНКИШОФИ ТУРИЗМ ДАР ХОЉАГИИ ЉАҶОН.....	12
КАРИМОВА ГУЛБАРГ МИРЗОЕВНА [БОХТАР, ТАДЖИКИСТАН] ТУРИСТСКИЕ ДЕСТИНАЦИИ КАК СУБЪЕКТЫ МЕЗОУРОВНЯ ЭКОНОМИКИ.....	15
САФАРОВ ФИРУЗ ДЖУМАБОВЕВИЧ [БОХТАР, ТАДЖИКИСТАН] СТРУКТУРА САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСА.....	19
САФАРОВ ФИРУЗ ДЖУМАБОВЕВИЧ [БОХТАР, ТАДЖИКИСТАН] СТРУКТУРА САНАТОРНО-КУРОРТНОГО КОМПЛЕКСА.....	21
ШАМСОВ ДЖУМАХОН ИСОЕВИЧ [БОХТАР, ТАДЖИКИСТАН] ИНТЕРПРЕТАЦИЯ ПОНИМАНИЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА МЕЖДУНАРОДНОМ УРОВНЕ.....	24
KALOYAN HRISTOV [SOFIA, BULGARIA], GELMANOVA ZOYA SALIKHOVNA, SAULSKY YURI NIKOLAEVICH, FAYEZ WAZANI ABDUL WALID [TEMIRTAU, KAZAKHSTAN] FLEXIBLE SHIFT OF THE NEW GENERATION: A THREE-POOL WORK TIME MANAGEMENT MODEL (3-SPOOL MODEL) FOR AN INDUSTRIAL ENTERPRISE.....	29
KALOYAN HRISTOV [SOFIA, BULGARIA], ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, FAYEZ WAZANI ABDUL WALID [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] КАК ПОСТРОИТЬ АДАПТИВНУЮ СТРАТЕГИЮ В УСЛОВИЯХ ПОСТОЯННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ.....	41
KALOYAN HRISTOV [SOFIA, BULGARIA], GELMANOVA ZOYA SALIKHOVNA, SAULSKY YURI NIKOLAEVICH, FAYEZ WAZANI ABDUL WALID [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] STRATEGIC PLANNING IN AN ERA OF UNCERTAINTY: 7 STEPS FOR A LEADER.....	56
ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, FAYEZ WAZANI ABDUL WALID [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] НР-СИНЕРГЕТИКА: НЕЛИНЕЙНЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА И СНИЖЕНИЯ КАДРОВОЙ ТУРБУЛЕНТНОСТИ.....	67
KALOYAN HRISTOV [SOFIA, BULGARIA], GELMANOVA ZOYA, DRUZHININ VALERY, KAMAROVA SAULE, FAYEZ WAZANI ABDUL WALID [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] СЭС САРАНӢ В СРАВНЕНИИ С	

ДРУГИМИ СОЛНЕЧНЫМИ ЭЛЕКТРОСТАНЦИЯМИ КАЗАХСТАНА И УЗБЕКИСТАНА: АНАЛИЗ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ И ПОТЕНЦИАЛА «ЗЕЛЁНОГО» ВОДОРОДА.....	73
ИСМАГУЛОВА БАХЫТ МЕРЕКЕҚЫЗЫ, МУХИЯЕВА Д.М. [АСТАНА, КАЗАХСТАН] ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ВУЗОВ: МИРОВОЙ И КАЗАХСТАНСКИЙ ОПЫТ.....	80
АБДУЛЛАЕВ ДАВРОН ХАМИДУЛЛАЕВИЧ, ОТАКУЗИЕВА ЗУХРА МАРАТДАЕВНА [УЗБЕКИСТАН] ПРИМЕНЕНИЕ КОСМИЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ В РАЗВИТИИ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ: ОПЫТ ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАН.....	85
ZARINA SAYAKULOVA [ASTANA, KAZAKHSTAN] E-COMMERCE GROWTH IN KAZAKHSTAN: INTEGRATION OF BUYER, SELLER, AND ADMINISTRATOR ROLES IN A MOBILE MARKETPLACE.....	92
МУКЕЕВА У.Б. [УРАЛЬСК, КАЗАХСТАН] ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ И РОЛЬ ТЕХНИЧЕСКОЙ ОСНАЩЕННОСТИ СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ ДЛЯ УЧАСТИЯ В ТЕНДЕРЕ НА КАПИТАЛЬНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО.....	95
МЫҚТЫБАЙ МУХАММЕД-АЛИ РЫСБЕКҰЛЫ, Н.Қ. ШАМИШЕВА [АСТАНА, ҚАЗАҚСТАН] «ХАЛЫҚ ҮНІНЕ ҚҰЛАҚ АСАТЫН МЕМЛЕКЕТ» ТҰЖЫРЫМДАМАСЫНЫҢ ТИІМДІЛІГІН АРТТЫРУ ТЕТІКТЕРІ.....	98
KALOYAN HRISTOV [SOFIA, BULGARIA], ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА, FAYEZ WAZANI ABDUL WALID [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] HR КАК СИСТЕМА СЛАБЫХ СИГНАЛОВ.....	101
KALOYAN HRISTOV [SOFIA, BULGARIA], ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА, FAYEZ WAZANI ABDUL WALID [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] КАДРОВЫЕ РЕШЕНИЯ С ОТЛОЖЕННЫМ ЭФФЕКТОМ: ПОЧЕМУ HR-ОШИБКИ ПРОЯВЛЯЮТСЯ ЧЕРЕЗ 6–18 МЕСЯЦЕВ.....	109
А.А.КАМИЕВА, А.А.КАРИБАЕВ [УРАЛЬСК, КАЗАХСТАН] УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПУТИ ЕЕ ПОВЫШЕНИЯ.....	121
АЛМАГУЛЬ АКБУЛАТОВНА КАМИЕВА, АСЫЛБЕК АМИРХАНОВИЧ КАРИБАЕВ [ОРАЛ, ҚАЗАҚСТАН] ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ӘЛ-ӘУҚАТТЫҢ ӘЛЕУМЕТТІК-ЭКОНОМИКАЛЫҚ САНАТ РЕТІНДЕГІ РӨЛІ ЖӘНЕ ОНЫҢ ӨЛШЕНУ ТӘЖІРИБЕСІ.....	127
ДАРИГА САДЫКОВА [АСТАНА, КАЗАХСТАН] СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КУЛЬТУРНОЙ ДИПЛОМАТИИ КАЗАХСТАНА И КЫРГЫЗСТАНА.....	137
ФАЙЗАЛИЕВ ДИЛДОРБЕК РАҲМОНАЛИЕВИЧ, САЛИХОВ САЛИМ ТОЧИДДИНОВИЧ [БОХТАР, ТОҶИКИСТОН] ИҚТИСОДИ РАҚАМИ ВА ИМКОНΙΑТҲОИ РУШДИ ШИРКАТҲОИ САЙЁҲӢ ДАР ҶУМҲУРИИ ТОҶИКИСТОН.....	143



"IN THE WORLD OF SCIENCE AND EDUCATION"

Контакт

els.education23@mail.ru

Наш сайт

irc-els.com