



DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS



# "IN THE WORLD OF SCIENCE AND EDUCATION"

international scientific-practical journal

**ALMATY, KAZAKHSTAN**

ISSN: 3007-8946

**15 NOVEMBER 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 ноября 2025 г.  
Almaty, Kazakhstan

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17710078>  
УДК 339.5

## ВЛИЯНИЕ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ КИТАЕМ И КАЗАХСТАНОМ НА ЭКОНОМИКУ КАЗАХСТАНА

**БАЛАПАНОВА ЭЛЬМИРА САЛИМОВНА**

Научный руководитель, Phd, Профессор школы цифровых технологий и экономики Almaty  
management university

**АИША МАХМУТКАЛИЕВА**

Назарбаев Интеллектуальная школа, 11 класс, город Тараз

**ДАНИЯРУЛЫ МАНСУР**

Лицей №24, 11 класс, Республика Казахстан, Алматы

---

**Аннотация:** Данное исследование рассматривает экономические отношения между Китаем и Казахстаном, подчеркивая растущую зависимость экономики Казахстана от китайского импорта. В то время как Казахстан в основном экспортирует сырьевые ресурсы, он в значительной степени зависит от широкого ассортимента доступных китайских товаров, что создает торговый дисбаланс и ослабляет местные отрасли. В исследовании использован качественный подход, включая интервью с пятью предпринимателями, которые показали, что китайский импорт оказывает сильное давление на чувствительные к ценам секторы, такие как текстиль и школьные принадлежности. В то же время доступ к недорогим сырьевым материалам и оборудованию обеспечивает определенные преимущества. Результаты исследования показывают, что Казахстану необходимо разработать политику по укреплению отечественных отраслей и диверсификации торговли для снижения долгосрочных рисков экономической зависимости.

**Ключевые слова:** Китайско-казахстанские отношения, экономика Казахстана, экономическая зависимость, двусторонний торговый дисбаланс, китайский импорт, местные отрасли, торговый дефицит, экономическая автономия, Инициатива «Пояс и путь» (BRI), экспорт сырьевых ресурсов, волатильность рынка, экономическая диверсификация, устойчивый рост, развитие инфраструктуры, геополитическое влияние, потребительское поведение, проблемы предпринимательства, государственная поддержка, развитие отечественного производства, культурная самобытность.

---

## THE IMPACT OF CHINA-KAZAKHSTAN RELATIONSHIP ON KAZAKHSTAN'S ECONOMY

**BALAPANOVA ELMIRA SALIMOVNA**

Almaty Management University, Republic of Kazakhstan, Almaty

**AISHA MAKHMUTKALIYEVA**

Nazarbayev Intellectual School, Grade 11, Republic of Kazakhstan Taraz

**DANIYARULY MANSUR**

Lyceum № 24, Grade 11, Republic of Kazakhstan, Almaty

---

**Abstract.** This study examines the economic relationship between China and Kazakhstan, highlighting the growing dependence of Kazakhstan's economy on Chinese imports. While Kazakhstan mainly exports raw materials, it relies heavily on a wide range of affordable Chinese goods, creating trade imbalances and weakening local industries. A qualitative approach was used,

ОФ "Международный научно-исследовательский центр "Endless Light in Science"

*including interviews with five entrepreneurs, which showed that Chinese imports put strong pressure on price-sensitive sectors such as textiles and school supplies. At the same time, access to inexpensive raw materials and equipment provides certain benefits. The findings suggest that Kazakhstan must adopt policies to strengthen domestic industries and diversify trade to reduce the long-term risks of economic dependency.*

**Keywords:** *China–Kazakhstan relations, Kazakhstan’s economy, economic dependency, bilateral trade imbalance, Chinese imports, local industries, trade deficit, economic autonomy, Belt and Road Initiative (BRI), raw materials exports, market volatility, economic diversification, sustainable growth, infrastructure development, geopolitical influence, consumer behavior, entrepreneurial challenges, government support policies, domestic production, cultural uniqueness*

## **Introduction**

Kazakhstan and China are neighboring countries whose relationship dates back to ancient trade routes, particularly the Silk Road. However, the modern trajectory began to shift notably after the dissolution of the Soviet Union, which opened new avenues for bilateral cooperation. This research paper focuses on the structure of Kazakhstan–China trade today and the implications for Kazakhstan’s economic autonomy, particularly in relation to local industries.

The cooperation between a strong China and a newly independent Kazakhstan has highlighted existing disparities in power dynamics, with China emerging as a dominant economic force in the region. Consequently, in the China–Kazakhstan relationship, there exists a notable imbalance in bilateral trade. This can be observed through persistent trade deficits and dependency. Local industries face increasing competition from Chinese imports, which may lead to long-term economic dependency and limit Kazakhstan’s ability to assert its own economic interests.

Our concern is that dependence on Chinese markets carries potential risks that could negatively affect Kazakhstan’s economic growth. It is crucial for Kazakhstan to develop strategies that diversify the economy and make it more resilient to external challenges. Such approaches will help the country benefit from its partnership with China while reducing risks associated with overreliance on a single market. Strengthening local industries, exploring new trade agreements, and expanding international cooperation are key steps toward balanced and sustainable economic growth.

It is fascinating to understand how this process functions. We are particularly interested in the economy and intend to connect our future professional path with the economic field. Currently, around 90% of goods in our country originate from China, which motivated us to explore and analyze the impact of China on Kazakhstan’s economy.

In this research, we aim to address these issues and seek possible solutions. We intend to investigate the extent of Kazakhstan’s dependence on China by conducting a survey among NIS students and teachers regarding their consumption of Chinese products.

## **Context**

The economic relationship between China and Kazakhstan represents friendly and good-neighborly relations aimed at fostering mutual cooperation and building a strong strategic partnership (Akataeva, 2006). Over the years, these relations have evolved significantly, with a growing emphasis on Kazakhstan’s increasing reliance on China across multiple economic sectors.

The economic ties between the two countries continue to strengthen through extensive trade relations, particularly within the framework of the Belt and Road Initiative (BRI). This initiative prioritizes infrastructure development and trade facilitation, positioning Kazakhstan as a vital transit hub between Asia and Europe (Akataeva, 2006). Moreover, Kazakhstan’s export structure—dominated by raw materials—aligns with China’s demand for resources to support its industrial growth (Issabekov, 2019). Consequently, a bilateral trade dynamic has emerged in which Kazakhstan’s economy is increasingly shaped by China’s market trends. However, China’s growing role in Kazakhstan’s economy also presents several challenges. Studies indicate that over-reliance on a single market, particularly for raw material exports, exposes Kazakhstan to economic vulnerabilities such as price fluctuations and reduced market power (Han & Adambekova, 2023). Although the



partnership brings economic benefits, it has also generated concerns regarding the sustainability of Kazakhstan's long-term growth, as heavy dependence may hinder diversification and innovation (Issabekov, 2019). Additionally, the geographic and historical proximity of the two countries ensures that economic cooperation extends beyond trade to include cultural exchange and diplomatic collaboration. Nevertheless, this deepening interdependence requires careful strategic planning to mitigate potential risks and safeguard long-term economic stability (Akataeva, 2006).

Kazakhstan's dependence on Chinese markets has emerged largely due to geographic proximity and China's Belt and Road Initiative, which established Kazakhstan as a key transit corridor (Issabekov, 2019). The export structure of Kazakhstan—dominated by oil, metals, and other raw materials—perfectly complements China's industrial needs, thereby reinforcing economic reliance (Ibyzanova et al., 2024). However, such dependency constrains economic diversification and exposes the national economy to external risks such as market volatility and global price shocks. Moreover, increasing public concerns regarding economic sovereignty and the long-term influence of Chinese investments on local industries highlight the necessity of strategic economic planning.

The growing dependence on Chinese markets may adversely affect Kazakhstan's economic growth for several reasons. Excessive reliance on a single, volatile market like China makes the country vulnerable to external shocks, including fluctuations in demand and commodity prices (Rezaeinejad et al., 2023). This dependency may impede economic diversification and heighten susceptibility to global market instability, thereby undermining sustainable growth (Rahardja & Agaidarov, 2019). Furthermore, China's increasing influence in Central Asia may lead to geopolitical pressures that limit Kazakhstan's economic autonomy and policy flexibility (Zhang et al., 2024). Nevertheless, there are also arguments supporting engagement with China. As one of the world's fastest-growing economies, China offers significant trade and investment opportunities, including infrastructure development and market expansion (Zhang, 2021). Initiatives such as the BRI enhance regional connectivity and facilitate integration into global supply chains, which can strengthen Kazakhstan's industrial base and create new employment opportunities (Rezaeinejad et al., 2023).

Kazakhstan's reliance on key sectors such as oil and gas has important short- and long-term implications. In the short term, it contributes to economic growth through high export revenues (Rahardja & Agaidarov, 2019). However, it simultaneously exposes the economy to external shocks, particularly fluctuations in global energy prices, leading to volatility and uncertainty (Rahardja & Agaidarov, 2019). In the long term, while natural resource wealth has facilitated infrastructure development and public investment, excessive dependence on raw material exports impedes economic diversification and reduces resilience to global market changes (Zhang, 2022). This structural limitation restricts Kazakhstan's capacity for sustainable growth once global demand for fossil fuels begins to decline (Zhang, 2022). If managed effectively, resource revenues can, however, be redirected toward sustainable development—such as investments in renewable energy—which would help create a more resilient and diversified economy. Achieving this goal requires overcoming institutional inefficiencies and implementing robust, forward-looking economic policies.

Addressing the imbalance in bilateral trade between China and Kazakhstan necessitates targeted strategies to boost Kazakhstan's exports and diversify trade sectors. Expanding agricultural exports—particularly wheat, meat, and oilseeds—offers substantial potential for reducing dependence on raw materials and improving trade balance (Ibyzhanova et al., 2024). Enhancing the competitiveness of domestic products through innovation and quality improvements is also essential to meet Chinese market standards (Issabekov, 2019). Moreover, deepening institutional and logistical cooperation through the Belt and Road framework can help eliminate trade barriers and encourage mutual investment (Han & Adambekova, 2024). From a policy perspective, Kazakhstan should pursue reforms that support export diversification beyond oil and gas (Rahardja, 2019). Collectively, these strategies can effectively reduce trade imbalances and promote stronger, more balanced economic relations with China. However, continued reliance on Chinese markets may still limit Kazakhstan's policy independence and bargaining power with other global partners (Zhang, 2022; Akataeva, 2006).

Such dynamics illustrate how economic dependency can influence national sovereignty and regional influence.

The strengthening of economic ties between China and Kazakhstan, driven by Kazakhstan's pivotal role in the Belt and Road Initiative, underscores both opportunities and challenges. While Kazakhstan benefits from access to new markets, infrastructure investment, and increased connectivity, excessive reliance on China risks undermining its economic autonomy and long-term innovation potential. To ensure sustainable development, Kazakhstan must adopt a balanced approach that leverages cooperation while safeguarding national economic interests.

### **Aims**

The purpose of this research is to identify why and to what extent Kazakhstan's economy is dependent on China. The aims of the study are to determine, firstly, the place of Chinese goods in national markets and their impact on local industries; and secondly, to investigate the implications of Chinese imports on the growth of the economy.

### **Main question:**

- Does the dependence on Chinese markets affect Kazakhstan's economic growth negatively?

### **Sub-questions:**

- What are the short-term and long-term economic impacts of this dependence on Kazakhstan?
- What are the effective strategies for solving this problem?

This research project may be beneficial for students researching this topic, historians exploring the field of China-Kazakhstan cooperation, and economists who seek numerical insights into the issue.

The outcome of the research aims to raise awareness and understanding of how the consumption of Chinese products influences economic stagnation, as well as to provide readers with possible strategies that can help in addressing the problem of trade imbalance.

### **Methodology**

As primary research to answer this question, a qualitative research method was chosen, since professional experience and opinions were required. The majority of previous studies have illustrated that the China-Kazakhstan relationship is not entirely balanced.

Background research was conducted using online and library sources to gather general information about the topic. As the issue of trade imbalance between China and Kazakhstan involves two major economies, an extensive amount of data was available. The background research focused on internationally recognized and recent sources. For instance, research papers from Google Scholar were particularly useful and reliable for obtaining up-to-date information about China-Kazakhstan relations. The content of the 'Context' section of this report reflects this approach.

In surveys or other quantitative methods, it is often difficult to ensure the honesty of responses. Therefore, the interview method was considered ideal for this study. This method was used to explore individual entrepreneurs' experiences of competition with China. Five businesspeople were interviewed. They were asked five well-structured closed questions concerning their career paths, challenges with Chinese production, and the impact on current economic conditions.

### **The reasons for performing the qualitative research method were as follows:**

- This research is aimed at determining the influence of this issue on local industries. Hence, we sought to identify local entrepreneurs' opinions on how their Chinese competitors hinder their development through interviews.

- Furthermore, we aimed to collect professional suggestions and advice regarding potential solutions to the trade imbalance problem.

After obtaining all the results, we analyzed them collectively and formulated conclusions addressing the research questions, as well as summarized the recommendations provided by entrepreneurs.

### **Results**

To summarize, the main findings indicate that China hinders the expansion opportunities of Kazakh markets and creates dependence. The interviews provided a comprehensive understanding of the impact of Chinese imports on local businesses in Kazakhstan.

The influence of Chinese products on local enterprises varies depending on the industry type. Some businesses, particularly those with a strong cultural identity, experience minimal direct competition from Chinese imports. For instance, one entrepreneur producing traditional *Shanyrak* chandeliers stated that Chinese alternatives do not affect their market because their products hold deep national significance. This demonstrates that niche and culturally specific businesses can remain resilient despite foreign competition.

However, businesses dealing with more generic products, such as copybooks, textiles, or manufacturing components, face much stronger competition. They struggle with lower-priced Chinese alternatives, often finding it difficult to compete despite offering higher-quality or more environmentally friendly products. Price sensitivity among consumers remains a major challenge for local producers.

To stay competitive, local entrepreneurs have adopted various strategies. Some emphasize marketing and branding, focusing on product quality, authenticity, and local craftsmanship. Others adjust pricing, offer discounts, or introduce unique selling points such as customization or improved customer service. A few businesses also integrate Chinese-sourced raw materials to reduce production costs while maintaining quality standards. Despite these efforts, price-driven competition continues to pose a major challenge.

Another significant finding is that, while competition with Chinese goods is strong, there are also benefits to engaging with the Chinese market. Many local businesses rely on Chinese suppliers for raw materials and equipment, enabling them to cut costs and maintain production levels. This suggests that, rather than avoiding competition entirely, businesses can integrate Chinese resources strategically to enhance competitiveness.

Most entrepreneurs agreed that tax incentives and subsidies for domestic producers could help level the playing field. Encouraging transparency, reducing bureaucratic barriers, and promoting local brands through government initiatives were among the common suggestions. Increasing consumer awareness about the value of locally produced goods was also considered crucial. Many believe that if customers better understood the benefits of supporting domestic businesses—such as higher quality, sustainability, and contribution to economic growth—local products would gain a stronger market position.

In conclusion, the interviews revealed that while Chinese products present challenges for local businesses, they also create opportunities. Success depends on differentiation through cultural uniqueness, strategic sourcing of materials, and proactive government policies that support local entrepreneurship.

### **Discussion**

This research examined the impact of Chinese imports on Kazakhstan's economy through interviews with five local entrepreneurs. Their perspectives align with many concerns identified in existing literature. According to the primary research, most respondents reported that Chinese products dominate the market and challenge domestic producers, especially in sectors such as school supplies and textiles. This supports the main research question: dependence on Chinese markets can negatively influence Kazakhstan's economic growth if left unaddressed. These observations confirm expert analyses by Issabekov (2019) and Rahardja & Agaidarov (2019), who argue that reliance on Chinese imports can weaken economic resilience and hinder diversification.

At the same time, the interviews offered new insights. Entrepreneurs producing culturally specific goods, such as *Shanyrak* chandeliers, reported minimal competition from Chinese goods. This shows that cultural uniqueness can serve as protection for niche businesses and highlights the potential for Kazakhstan to use local identity as an economic advantage.

Interviewees also acknowledged that Chinese materials and equipment help reduce production costs. While some experts, such as Zhang (2021), consider this integration a positive aspect of the

China-Kazakhstan partnership, the entrepreneurs were more cautious. They used Chinese resources as a survival mechanism but did not perceive it as a sustainable long-term strategy.

All interviewees agreed that stronger government support is essential. They mentioned tax incentives, simplified bureaucracy, and public campaigns encouraging consumers to buy local products. These recommendations align with existing literature advocating for targeted policies to support domestic production and reduce dependency.

Overall, the findings demonstrate that Chinese imports bring both risks and opportunities. Local businesses can remain competitive through cultural distinction and strategic adaptation, but long-term stability will depend on national policies that promote self-reliance and economic diversification.

### **Evaluation**

The research was generally successful and addressed the main research questions effectively. The study's aim was relevant and specific to the local economic context, exploring the impact of Chinese goods on domestic industries through interviews with five Kazakh entrepreneurs. Reliable secondary data provided a solid foundation, and the selected interview method was appropriate for obtaining detailed qualitative insights.

The primary data collected were of high quality, containing meaningful responses that reflected the real challenges faced by local businesses. Although the sample size was small, it was representative, as each participant owned a business directly affected by imports. The analysis was comprehensive, providing both description and interpretation of recurring patterns such as price competition and consumer behavior. Some quantitative estimations (e.g., loss in sales) also enabled limited generalization.

However, several limitations remain. The relatively small sample size restricts generalizability; future studies should consider expanding the number of participants or combining interviews with surveys. Additionally, some aims in the introduction could have been defined more clearly to sharpen research focus. Although the qualitative data were rich, stronger quantitative evidence—such as exact percentages or figures—would strengthen conclusions. Some secondary sources were slightly outdated or not directly linked to Kazakhstan's context, and should be replaced with more current, region-specific data. Finally, while the analysis was generally strong, more comparison with literature sources could further deepen the critical discussion.

### **Further Research**

This study opened several directions for future exploration. One potential area would be to investigate other local industries that also experience the effects of Chinese imports. Although we focused on five entrepreneurs, other sectors such as textiles, agriculture, or electronics face similar challenges. Expanding the sample across different regions of Kazakhstan could reveal broader trends and regional distinctions.

Another promising direction would be to study how local businesses successfully adapt to competition. What strategies—such as innovation, branding, or community engagement—help them survive? Understanding these approaches could guide struggling entrepreneurs.

It would also be valuable to examine consumer behavior in more detail. Several participants mentioned that buyers often prefer cheaper Chinese goods without considering long-term consequences for local industry. Future studies could analyze whether factors such as age, income, or values influence these purchasing habits.

A key limitation of this project is its narrow focus. Only five business owners were interviewed, all of whom already faced direct competition from Chinese imports. Including perspectives of government officials, economists, and consumers could provide a more comprehensive understanding.

Finally, further research should explore how government policy currently supports—or fails to support—local industries. Questions about the effectiveness of protection programs, subsidies, and incentives remain open and deserve systematic study.

### **Conclusion**



The growing presence of Chinese goods in Kazakhstan’s market is more than an economic phenomenon—it directly influences the survival and growth of local industries. This issue matters because behind every domestic product stands a community of people whose livelihoods depend on fair competition.

In this research, we set out to explore how Kazakhstani entrepreneurs perceive competition with Chinese goods. Based on interviews with five business owners, it became evident that many face serious challenges: declining sales, limited consumer loyalty, and insufficient government support. Our hypothesis—that Chinese imports harm local industries—was supported by their experiences.

Although some argue that competition promotes growth, this type of competition becomes unfair when domestic producers lack adequate tools and protection. Therefore, it is essential to strengthen support systems, enhance consumer awareness, and implement practical measures to level the playing field. The future of Kazakhstan’s local industries depends on collective action and informed policy decisions.

**Appendices**

**Appendix A**

Questions

- 1. Can you describe how the presence of Chinese products has influenced your business in recent years?
- 2. What are the biggest challenges you face when competing with Chinese goods? Are these related more to pricing, product quality, customer preferences, or something else?
- 3. Have you had to make any changes to your products, pricing, or marketing strategies in response to competition from Chinese imports? If so, what changes?
- 4. Despite the competition, do you see any opportunities or advantages of Chinese markets for your business (in the current market)?
- 5. In your opinion, what kind of support or changes—either from the government or the market—would help local businesses like yours compete more effectively with Chinese product

**Appendix B**

Interview transcript

Interview #1

Interview questions	Interview transcript	Coding	Theme	Quotes
1.Can you describe how the presence of Chinese products has influenced your business in recent years?	I am engaged in the production of Shanyrak chandeliers. It is made to look like a tree and has more of such a national landmark. In China, I only see similar products made of metal construction with glass around the edges. To date, they have no influence on my business.	No influence	Niche market protection	To date, they have no influence on my business.

2. What are the biggest challenges you face when competing with Chinese goods? Are these related more to pricing, product quality, customer preferences, or something else?	Competing with Chinese goods, I <b>don't feel any difficulties</b> . They have their own clients, and I have my own clients. The fact is that, as I said earlier, their chandeliers are metal, with glass around the edges. My chandelier is made of wood, with fringes around the edges. It is <b>closer to our traditions, to our national yurts</b> . That's why I have my own clients, and I don't feel any difficulties today.	Don't feel any difficulties  Closer to our traditions, to our national yurts	Cultural uniqueness	It is closer to our traditions, to our national yurts.
3. Have you had to make any changes to your products, pricing, or marketing strategies in response to competition from Chinese imports? If so, what changes?				
4. Despite the competition, do you see any opportunities or advantages of Chinese markets for your business (in the current market)?	Well, many <b>raw materials</b> , for example, cartridges, electrical wiring, plastic pipes, many of them come to us from China, which is an advantage. Therefore, Chinese goods, on the contrary, benefit me.	Raw materials	Business advantages	Well, many raw materials come to us from China, which is an advantage.

5. In your opinion, what kind of support or changes—either from the government or the market—would help local businesses like yours compete more effectively with Chinese products?	Well, for my business, no government assistance is required to compete with Chinese products. And for the general business, of course, it would be good if we made <b>minimum taxes</b> so that the business was completely transparent. And, of course, it would be good if there was <b>no government intervention</b> , but on the contrary, <b>support for small businesses</b> would enhance their competitiveness.	minimum taxes  no government intervention  support for small businesses	Government support	It would be good if we made minimum taxes so that the business was completely transparent.
---	--	---	--------------------	--

### Interview #2

Interview questions	Interview transcript	Coding	Theme	Quotes
1. Can you describe how the presence of Chinese products has influenced your business in recent years?	Chinese goods have affected our business, and especially in terms of <b>price competition</b> . Many <b>customers prefer cheaper products</b> , even if they are much inferior in quality and environmental friendliness.	price competition  customers prefer cheaper products	Market pressure	Many customers prefer cheaper products, even if they are much inferior in quality and environmental friendliness.
2. What are the biggest challenges you face when competing with	As I answered above, the only and main difficulty is the	much cheaper	Price-based competition	Chinese goods are much cheaper at cost, which is why there is

Chinese goods? Are these related more to pricing, product quality, customer preferences, or something else?	price. Chinese goods are <b>much cheaper</b> at cost, which is why there is demand in the market despite the low quality of products			demand in the market.
3. Have you had to make any changes to your products, pricing, or marketing strategies in response to competition from Chinese imports? If so, what changes?	Yes, of course. The strategy was revised, and some changes were made to the <b>pricing policy</b> . Our product is known for its <b>quality</b> , which Chinese manufacturers cannot offer, and there is also a <b>warranty</b> with a <b>mark from a domestic manufacturer</b> .	pricing policy quality warranty mark from a domestic manufacturer	Competitive differentiation	Our product is known for its quality, which Chinese manufacturers cannot offer.
4. Despite the competition, do you see any opportunities or advantages of Chinese markets for your business (in the current market)?	In addition to competition, China opens new opportunities for business growth and development, including <b>manufacturing</b> . Thanks to China, it is possible to purchase the equipment for production workshops themselves, components for equipment that are difficult to find in our market. In addition, thanks to the <b>partnership</b> , you can <b>expand your customer base</b> by introducing your	manufacturing equipment for production partnership expand your customer base	Supply chain opportunities	Thanks to China, it is possible to purchase the equipment for production workshops themselves.



	products to the Chinese market.			
5. In your opinion, what kind of support or changes—either from the government or the market—would help local businesses like yours compete more effectively with Chinese products?	The <b>creation of tax</b> incentives for domestic producers, as well as subsidies for the development of production, would be a great support. <b>Increasing the awareness of "domestic producers" and their products</b> through government programs and procurement. <b>Assistance</b> in various fields, starting with the registration of a legal entity and so on.	creation of tax  Increasing the awareness of "domestic producers" and their products  Assistance	Support for local businesses	The creation of tax incentives for domestic producers, as well as subsidies for the development of production, would be a great support.

**Interview #3**

Interview questions	Interview transcript	Coding	Theme	Quotes
1. Can you describe how the presence of Chinese products has influenced your business in recent years?	To answer the first question, yes, indeed Chinese products are very actively used in the market of Kazakhstan. And Chinese products have a great impact on the production of things that we produce in Kazakhstan, for example, sewing bed linen. Chinese products are now <b>very competitive</b> and since there are a	very competitive  a lot of products  presented on the market in a variety of ways	Industry impact	Chinese products are now very competitive and since there are a lot of them, they are presented on the market in a variety of ways.

	lot of them, they are presented on the market in a variety of ways, so naturally they compete.			
2. What are the biggest challenges you face when competing with Chinese goods? Are these related more to pricing, product quality, customer preferences, or something else?	Answering the second question, of course Chinese products in the field of bed linen production and the quality of the textile itself may be even inferior to Kazakhstani products, but, unfortunately, the price policy with regard to these products is much lower than in Kazakhstan. As a Kazakh manufacturer, we face problems with quality production of textiles, that is, the material itself for sewing bed linen, of course, this affects prices. That is, a Kazakhstani brand or Kazakhstani bed linen will cost more.	quality production  price policy is lower	Pricing challenges	A Kazakhstani brand or Kazakhstani bed linen will cost more.
3. Have you had to make any changes to your products, pricing, or marketing strategies in response to competition from Chinese imports? If so, what changes?	Of course, to be competitive, changes had to be made. And we made marketing changes. That is, we have made a lot of changes in advertising and in support of the domestic manufacturer,	marketing changes  advertising  support of the domestic manufacturer	Marketing adaptation	We have made a lot of changes in advertising and in support of the domestic manufacturer.

	referring to the quality of the very material from which the bed linen is made. In some cases it worked, in some cases it did not, because our consumers are mostly used to receiving cheap products, not always of high quality and meeting standards, because the population does not allow themselves to buy more expensive and high-quality products.			
4.Despite the competition, do you see any opportunities or advantages of Chinese markets for your business (in the current market)?	Answering the fourth question, the only thing is that it is possible to bring <b>textiles from China cheaper</b> . Accordingly, Chinese markets, of course, to a greater extent, one way or another, entrepreneurs will use Chinese markets, their <b>raw materials</b> , their products, and we are no exception.	textiles from China cheaper  raw materials	Sourcing advantage	Entrepreneurs will use Chinese markets, their raw materials, their products.
5.In your opinion, what kind of support or changes—either from the government or the market—would help local	Answering the last question, I would like to say that yes, of course, the state would like to see more support for the development	taxation  development of domestic entrepreneurship  financial support	Government regulation	The state would like to see more support for the development of Kazakhstan's domestic business.

businesses like yours compete more effectively with Chinese products?	of Kazakhstan's domestic business, to tighten the quality of imports of quality products. Accordingly, it would affect the pricing policy, i.e. the same Chinese products would be higher. And we could compete at the same time. And at the same time, I would like to see <b>taxation, development of entrepreneurship</b> , specifically domestic, Kazakhstani entrepreneurship, would have a larger support, <b>financial support</b> from the state.			
---	---	--	--	--

**Interview #4**

Interview questions	Interview transcript	Coding	Theme	Quotes
1. Can you describe how the presence of Chinese products has influenced your business in recent years?	Chinese products have significantly impacted my business. Their abundance and low prices create <b>strong competition</b> , making it <b>harder</b> for local manufacturers <b>to gain a foothold</b> in the market. Currently, local copybooks make up only 30% of the market, while Chinese imports dominate with over 60% due to lower costs.	strong competition  hard to gain a foothold	Industry impact and market competition	Their abundance and low prices create strong competition, making it harder for local manufacturers to gain a foothold in the market.
2. What are the biggest challenges you face when competing with	The biggest challenge is <b>pricing</b> . Our standard 96-page copybook costs 350–	pricing  price-sensitive	Price sensitivity	Customers are mostly price-sensitive, making



Chinese goods? Are these related more to pricing, product quality, customer preferences, or something else?	400 KZT, while Chinese alternatives are often 200–250 KZT. Customers are mostly <b>price-sensitive</b> , making it difficult to compete, even though our products offer better durability and eco-friendly materials.			it difficult to compete.
3. Have you had to make any changes to your products, pricing, or marketing strategies in response to competition from Chinese imports? If so, what changes?	To stay competitive, we <b>improved marketing, emphasized quality, and introduced eco-friendly materials</b> . However, 70% of customers still prefer cheaper options. We also source some raw materials from China to reduce costs, as high-quality paper costs us 15–20% more when purchased locally.	improved marketing  emphasized quality  introduced eco-friendly materials	Competitive marketing strategies	To stay competitive, we improved marketing, emphasized quality, and introduced eco-friendly materials.
4. Despite the competition, do you see any opportunities or advantages of Chinese markets for your business (in the current market)?	Despite the competition, the Chinese market offers opportunities. For example, we import some <b>affordable raw materials</b> from China, which helps us lower production expenses. Our monthly revenue is around 18–20 million KZT, but profit margins are shrinking.	affordable raw materials	Sourcing advantage	We import some affordable raw materials from China, which helps us lower production expenses.
5. In your opinion, what kind of support or changes—either from the government or the market—would help local businesses like yours compete more effectively?	Government support in the form of <b>subsidies, stricter import regulations, and promotion of local brands</b> would help Kazakhstani businesses compete more effectively. <b>Tax incentives and financial aid</b> for domestic	subsidies  stricter import regulations  promotion of local brands  tax incentives  financial aid	Government regulation	Government support in the form of subsidies, stricter import regulations, and promotion of local brands would help Kazakhstani businesses compete more effectively.

with Chinese products?	manufacturers would allow us to lower costs and expand our market share.			
------------------------	--	--	--	--

#### Interview #5

Interview questions	Interview transcript	Coding	Theme	Quotes
1. Can you describe how the presence of Chinese products has influenced your business in recent years?	Chinese products are everywhere, and it's impossible to ignore them. They flood the market with low prices, which makes it tough for local businesses like mine. I focus on originality and craftsmanship, but when customers see a cheaper alternative, convincing them to invest in quality becomes a challenge.	impossible to ignore them  flood the market with low prices	Market saturation	They flood the market with low prices, which makes it tough for local businesses like mine.
2. What are the biggest challenges you face when competing with Chinese goods? Are these related more to pricing, product quality, customer preferences, or something else?	The biggest challenge is perception. People assume that if something is cheaper, it's a better deal. But quality, longevity, and supporting local businesses are rarely factored into that equation. It's hard to fight against mass production when I'm creating something unique.	people perception  hard to fight against mass production	Value vs. cost	People assume that if something is cheaper, it's a better deal.
3. Have you had to make any changes to your products, pricing, or marketing strategies in response to competition from Chinese imports? If so, what changes?	Absolutely. I've had to refine my branding, tell the story behind my products, and create a deeper connection with customers. I can't beat China on price, but I can win on authenticity and trust. I also started offering customization options—something mass-produced goods can't compete with.	refine my branding  tell the story behind my products  create a deeper connection with customers  offering customization options	Branding & customer loyalty	I can't beat China on price, but I can win on authenticity and trust.
4. Despite the competition, do	It's not all bad. I source some materials from	source some materials	Strategic sourcing	It's about using the

you see any opportunities or advantages of Chinese markets for your business (in the current market)?	China because let's face it—there are things they do efficiently and affordably. But I <b>combine those with local craftsmanship</b> to create something unique. It's about using the global market to my advantage while keeping my brand's identity strong.	combine those with local craftsmanship		global market to my advantage while keeping my brand's identity strong.
5. In your opinion, what kind of support or changes—either from the government or the market—would help local businesses like yours compete more effectively with Chinese products?	We need <b>more awareness</b> campaigns about the importance of buying local. <b>Tax benefits and grants</b> would help too, but the <b>mindset needs to change</b> . If people see value in local products, we stand a chance. The government should also set quality control measures on imports to create a fairer playing field.	more awareness tax benefits and grants mindset needs to change	Consumer awareness & policy changes	If people see value in local products, we stand a chance.

## REFERENCES

1. Akataeva, A. (2006). *Kazakhstan-China trade and economic relations*. Himalayan and Central Asian studies. p (45-56)
2. Han, N. C., & Adambekova, A. (2024). *Kazakhstan and China in the context of economic oil and gas cooperation*. View of Kazakhstan and China in the context of economic oil and gas cooperation. <https://doi.org/10.32523/2789-4320-2023-2-99-107>
3. Ibyzhanova, A., Rustenova, E., Akhmetzhanova, N., Talapbayeva, G., & Yerniyazova, Z. (2024, June 20). *Opportunities for Kazakhstan's agricultural exports to the Chinese market*. Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR). <https://doi.org/10.15549/jeecar.v11i5.1570>
4. Issabekov, O. (2019, January 1). *The analysis of export competitiveness of Kazakhstan*. Atlantis Press. <https://www.atlantis-press.com/proceedings/mmssa-18/55912666>
5. Rahardja, S. (2019). *Kazakhstan economic update : Sustaining growth momentum*. World Bank. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/738861576757431754/kazakhstan-economic-update-sustaining-growth-momentum>
6. Rezaeinejad, I., Peyma, S. Z., & Zhen, D. (2023, April 14). *International economic policy of Iran, Pakistan and Kazakhstan within China "Belt and road" initiative*. E3S Web of Conferences. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202338102029>
7. Zhang, H. (2021). [PDF] *Development of Chinese-kazakhstan trade in agricultural products within the framework of "one belt, one way": Features, forms of cooperation and Perspectives*. Semantic Scholar. <https://www.semanticscholar.org/reader/06fc2a4be7d51dba19a60698033849200f88d4c4>

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17710165>  
УДК 658.045

## ЕКІ ӘЛЕМ, ЕКІ БИЗНЕС: ҚАЗАҚСТАН МЕН АҚШ КӘСІПОРЫНДАРЫНЫҢ ҚЫЗМЕТІН САЛЫСТЫРМАЛЫ ТАЛДАУ

САТҚАНБАЙ НҰРАЙ, КҮНТУГАН НУРЖАНАР,  
АЛТАЙ АРУЖАН, АХМЕТОВА ШАХИДА

3 курс студенттері

Алматы Технологиялық Университетінің  
«Экономика және бизнес» факультеті

Ғылыми жетекшісі – **УРКУМБАЕВА А.Р.**, э.ғ.к., доценті  
Алматы қ. Қазақстан Республикасы

**Аннотация:** бұл мақалада Қазақстан мен Америка Құрама Штаттарындағы кәсіпорындардың жұмыс істеу ерекшеліктері салыстырмалы талдау негізінде қарастырылған. Екі елдің бизнес жүргізу мәдениеті, басқару жүйесі, нарықтық ортасы, кәсіпкерлік заңнамасы және инновациялық даму деңгейі арасындағы айырмашылықтар нақты мысалдар арқылы сипатталған. Қазақстан экономикасында шағын және орта кәсіпорындар дамуын мемлекеттік қолдау, реттеу шараларының жоғары деңгейде болуы шешуші рөл атқарса, АҚШ-та кәсіпкерлік бастаманың еркіндігі, нарықтағы бәсекелестік және тәуекелге бару мәдениеті басым екені көрсетілген. Сондай-ақ цифрландыру, стартап экожүйесі, қызметкерлерді ынталандыру және корпоративтік басқару тәжірибелері салыстырылған. Зерттеу нәтижелері екі ел кәсіпорындарының даму траекториялары әртүрлі болғанымен, өзара тәжірибе алмасу бизнесті тиімді жүргізуге мүмкіндік беретінін айқындайды.

**Түйінді сөздер:** кәсіпкерлік, Қазақстан, АҚШ, бизнес мәдениеті, менеджмент, нарықтық экономика, стартап экожүйесі, инновация.

Бизнес – кез келген елдің экономикасының жүрегі. Әр мемлекет өз кәсіпкерлік жүйесін қалыптастыру арқылы халықтың әл-ауқатын арттырып, жаңа жұмыс орындарын құрады. Дегенмен, әр елдің кәсіпорындары өз ортасына бейімделеді: заңнамалық жүйе, салық саясаты, корпоративтік мәдениет пен қаржыландыру мүмкіндіктері оларды бір-бірінен ерекшелейді.

Осы тұрғыдан Қазақстан мен Америка Құрама Штаттарының (АҚШ) кәсіпорындарын салыстыру – «екі әлем, екі бизнес» ұғымын анық көруге мүмкіндік береді.

Тарихи даму контексті. Қазақстандағы кәсіпкерлік жүйесінің қалыптасуы тәуелсіздікпен тығыз байланысты. 1990-жылдары ел кеңестік жоспарлы экономикадан нарықтық қатынастарға өту кезеңін бастан өткерді. Бұл уақытта мемлекеттік меншікті жекешелендіру, шағын және орта бизнесті дамыту бағдарламалары іске қосылды. Алғашқы кәсіпкерлер көбіне сауда және қызмет көрсету саласында пайда болды. 2000-жылдары мұнай бағасының өсуі және макроэкономикалық тұрақтану бизнес секторын кеңейтті, дегенмен бюрократиялық кедергілер мен инфрақұрылымдық шектеулер ұзақ уақыт бойы бизнестің қарқынды дамуын тежеп келді. АҚШ-та кәсіпкерлік мәдениеті XVII–XIX ғасырлардағы қоныс аудару және еркін нарық идеяларынан бастау алады. Индустриялық революция кезеңінде ірі өндіріс орындары мен қаржы институттары құрылды. XX ғасырда инновациялық экономика мен технологиялық прогресс (мысалы, ақпараттық технологиялар, интернет, венчурлік капитализм) кәсіпкерлікті жаһандық деңгейге шығарды. Бүгінде АҚШ-та кәсіпкерлік — ұлттық мәдениеттің өзегіне айналған, ал Қазақстанда ол әлі де қалыптасу, институционалдану кезеңінде тұр.

Ұйымдық-құқықтық нысандар.

Қазақстанда кәсіпкерліктің негізгі нысандары:

– Жеке кәсіпкер (ЖК) – шағын бизнестің ең қарапайым түрі;

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



- Жауапкершілігі шектеулі серіктестік (ЖШС) – қатысушылардың тәуекелі жарғылық капитал мөлшерімен шектелетін икемді нысан;
- Акционерлік қоғам (АҚ) – ірі капитал тартуға мүмкіндік беретін үлгі;
- Өндірістік кооператив, мемлекеттік кәсіпорын және еркін экономикалық аймақтардағы кәсіпорындар да бар.

ЖШС нысаны Қазақстанда ең кең таралған, себебі тіркеу рәсімі оңай және шағын-орта бизнеске тиімді.

АҚШ-та кәсіпорындардың құқықтық формалары әлдеқайда көп және икемді:

- Sole Proprietorship (жеке кәсіпкер);
- Partnership (серіктестік) – General және Limited Partnership түрлері бар;
- Limited Liability Company (LLC) – ЖШС-ге ұқсас, бірақ салықтық жеңілдіктері мол;
- Corporation (C-Corp, S-Corp) – акция шығару арқылы инвестиция тартуға мүмкіндік береді.

Корпорациялар АҚШ-тағы ірі бизнес пен инновацияның негізі болып табылады.

Экономикалық орта және нарық көлемі. АҚШ — әлемдегі ең ірі ішкі нарықтардың бірі, халық саны 330 млн-нан асады. Бұл бизнесті бірден кең аудиторияға бағыттауға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, тұтынушылық мәдениет, кредиттік жүйе және төлем қабілетті сұраныс деңгейі жоғары. Қазақстанда нарық ауқымы шектеулі (20 млн шамасында), сондықтан кәсіпорындар көбіне нишалық нарыққа бағытталады. Мұнда жергілікті ерекшеліктер мен дәстүрлі сұранысты ескеру аса маңызды. Мысалы, Қазақстанда ұлттық тағамдар, этно-дизайн, экологиялық таза өнімдер мен жергілікті брендтер сұранысқа ие. Ал АҚШ-та автоматтандыру, сервис сапасы және халықаралық брендтің танымалдығы басты рөл атқарады.

Табысты кәсіпкер бейнесіндегі айырмашылық. АҚШ-та кәсіпкер – тәуекелшіл, инновациялық ойлайтын, нарықтағы мүмкіндікті тез пайдаланатын тұлға. «Fail fast – learn faster» қағидасы бойынша қателіктен қорықпау мәдениеті қалыптасқан. Стартап экожүйесі арқылы жаңа идеялар тез коммерцияланады. Қазақстанда кәсіпкер бейнесі дәстүрлі: тұрақтылықты, табыстың біртіндеп өсуін көздейді. Көптеген бизнес отбасы мүшелерінің қатысуымен жүреді. Тәуекелден гөрі сенімділік пен ұзақ мерзімділік бағаланады. Бұл айырмашылық қаржы тарту тәсіліне де әсер етеді: АҚШ кәсіпкерлері венчурлік инвестиция іздесе, қазақстандықтар көбіне банктік несиеге жүгінеді.

Цифрландыру және технологиялық даму. Қазақстан «Цифрлық Қазақстан» бағдарламасы аясында электронды үкімет, онлайн қызмет көрсету және fintech бағыттарын дамытуда. Kaspi.kz, Freedom Finance, және Halyk Bank секілді экожүйелер цифрлық сервистерді халыққа кең таратты. Дегенмен, бизнес құрылымдарының басым бөлігі әлі де дәстүрлі модельге сүйенеді. ҚШ-та цифрлық экономика — негізгі драйвер. Amazon, Apple, Google, Microsoft сияқты корпорациялар әлемдік нарықтағы технологиялық стандарттарды белгілейді. Жасанды интеллект, биотехнология, кванттық есептеу сынды бағыттар белсенді дамуда.

Технологиялық даму деңгейі. АҚШ-та стартап индустриясы — әлемдегі ең дамығаны. Кремний алқабы (Silicon Valley) — инновацияның символы. MIT, Stanford, Harvard секілді университеттер студенттерге бизнес-инкубаторлар мен гранттық бағдарламалар ұсынады. Қазақстанда инновациялық инфрақұрылым енді дамып келеді. Astana Hub, Almaty Tech Garden сияқты алаңдар IT-стартаптарға қолдау көрсетіп, акселерациялық бағдарламалар ұсынады. Бірақ венчурлік инвестиция деңгейі төмен, ал тәуекел капиталы нарығы енді қалыптасуда.

Салық салу жүйесі.

Қазақстанда салық жүйесі қарапайым әрі тұрақты:

- Корпоративтік табыс салығы – 20%,
- Жеке табыс салығы – 10%,
- ҚҚС – 12%.

Шағын бизнес үшін жеңілдетілген режимдер бар (патент, оңайлатылған декларация).

АҚШ-та салық құрылымы күрделі:

- Федералдық корпоративтік салық – 21%,
- Оған штат және жергілікті салықтар қосылады;
- Жеке табыс салығы прогрессивті (10–37%),
- ҚҚС жоқ, бірақ Sales Tax бар.

Бұл жүйе күрделі болғанымен, бизнес үшін икемді және инвестициялық ынталандырулар көп.

Инновация және стартап экожүйесі. Инновация мен стартап мәдениеті — қазіргі кәсіпкерлік дамуының басты көрсеткіштерінің бірі. Бұл салада Қазақстан мен АҚШ арасындағы айырмашылықтар айқын көрінеді, себебі әр елдің инновациялық инфрақұрылымы, қаржыландыру көздері мен экожүйенің жетілу деңгейі түрлі тарихи және институционалдық факторларға байланысты.

Қазақстандағы жағдай: Қазақстанда инновациялық кәсіпкерліктің дамуы соңғы онжылдықта ғана белсенді сипат алды. Елде инновацияны қолдау мақсатында арнайы мемлекеттік бағдарламалар іске асырылуда:

- «Цифрлық Қазақстан», «Индустрия 4.0», «Ұлттық инновациялық жүйе» сияқты стратегиялық құжаттар қабылданды;
- Astana Hub, Almaty Tech Garden, AIFC Tech Hub сияқты технологиялық және стартап орталықтары құрылды;
- QazInnovations (бұрынғы «Ұлттық инновациялық қор») гранттар, акселерация және консультациялық қолдау көрсетеді.

Astana Hub бүгінде аймақтық IT-орталыққа айналып, стартаптарға салықтық жеңілдіктер мен инвестициялық қолдау ұсынады. Қазақстандық стартаптар көбіне финтех, онлайн-сауда, білім беру технологиялары (EdTech), және логистика салаларында шоғырланған. Мысалы, Kaspi.kz, Chocofamily, Clockster, Naimi.kz сияқты компаниялар табысты цифрлық жобалар ретінде танылды. Дегенмен, инновациялық экожүйе әлі де даму сатысында.

Негізгі шектеулер:

- венчурлік капиталдың жетіспеуі;
- жеке инвесторлар белсенділігінің төмендігі;
- стартаптардың халықаралық нарыққа шығу мүмкіндіктерінің аздығы;
- инновациялық зерттеу орталықтары мен университет арасындағы байланыстың әлсіздігі.

Мемлекет бұл бағытты дамыту үшін технопарктерді, бизнес-инкубаторларды, және жоғары оқу орындары базасындағы зерттеу хабтарын кеңейтуді қолға алуда. 2025 жылға қарай Қазақстанда инновациялық экономика үлесін арттыру, IT-экспортты өсіру және венчурлік қорларды дамыту басты мақсат ретінде белгіленген.

АҚШ-тағы инновациялық экожүйе: АҚШ инновация мен стартап индустриясының дүниежүзілік көшбасшысы болып саналады. Мұнда инновация мәдениеті мемлекет емес, жеке сектордың және университеттік экожүйенің есебінен дамыды. Кремний алқабы (Silicon Valley), Бостон инновациялық аймағы, Нью-Йорк пен Остин сияқты орталықтар жаһандық технологиялық хабтар ретінде танылған.

АҚШ-та инновацияны қолдайтын негізгі элементтер:

- Венчурлік капитал нарығы – стартаптарды қаржыландырудың басты көзі;
- Бизнес-акселераторлар мен инкубаторлар (Y Combinator, TechStars, 500 Startups);
- Университеттік зерттеу орталықтары (MIT, Stanford, Harvard), олардан жыл сайын жүздеген стартаптар шығады;
- Интеллектуалды меншік пен патенттік құқықты қорғау жүйесі жақсы жолға қойылған;
- Мемлекет тарапынан Small Business Innovation Research (SBIR) және Small Business Technology Transfer (STTR) бағдарламалары іске асырылады.

– АҚШ-та стартаптар жоғары технологиялық секторларда шоғырланған: жасанды интеллект (AI), биотехнология, киберқауіпсіздік, финтех, ғарыш технологиялары, және таза энергия (clean energy). Мысалы, Tesla, SpaceX, Airbnb, Uber, OpenAI, Nvidia, Stripe сияқты компаниялар шағын стартап ретінде басталып, жаһандық алпауыттарға айналды.

Маркетинг пен бренд қалыптастыру. АҚШ-та маркетингтің басты ерекшелігі – storytelling және эмоциялық байланыс. Әр бренд өз миссиясын, әлеуметтік рөлін айқын көрсетеді (мысалы, Apple – «Think Different» философиясы). Клиентке бағытталған сервис мәдениеті жоғары. Қазақстанда маркетинг әлі дамып келеді, алайда әлеуметтік желілер мен инфлюенсер-маркетинг ерекше қарқын алуда. Брендке деген сенім мен өнімнің сапасы — басты фактор.

Әйелдер кәсіпкерлігі және әлеуметтік бизнес. Қазақстанда әйел кәсіпкерлердің үлесі шамамен 43%. Олар негізінен қызмет көрсету, білім беру және шағын сауда саласында белсенді. Мемлекет «Бизнестің жол картасы» және «Әйелдер кәсіпкерлігін қолдау» бағдарламалары арқылы несие мен гранттар ұсынады. АҚШ-та әйел кәсіпкерлердің үлесі де жоғары, бірақ олар технологиялық және инновациялық секторларда көбірек көрінеді. Венчурлік қорлар әйелдер басқаратын стартаптарға арнайы инвестициялық желілер құрған.

Әлемдік рейтингтердегі орын. Халықаралық рейтингтер елдің бизнес ортасының сапасын, инвестициялық тартымдылығын және кәсіпкерлікке қолайлылығын бағалаудың маңызды көрсеткіші болып табылады.

Қазақстан: Қазақстан соңғы жылдары бизнес жүргізу шарттарын едәуір жеңілдетіп, әлемдік рейтингтерде айтарлықтай алға жылжыды. 2020 жылы Дүниежүзілік банк жасаған “Ease of Doing Business” рейтингінде ел 25-орынға көтерілді. Бұл — Орталық Азия бойынша ең жоғары көрсеткіштердің бірі. Елде бизнес тіркеу рәсімдері оңайлатылды, салық есептілігі цифрландырылды, кәсіпорындарға онлайн рұқсат алу жүйесі енгізілді. Сонымен қатар, WEF Global Competitiveness Index, Heritage Foundation Economic Freedom Index, және World Bank Logistics Performance Index сияқты басқа рейтингтерде де Қазақстан өз орнын біртіндеп жақсартып келеді. Алайда, елдің бизнес рейтингісін тежейтін негізгі факторлар – сот жүйесінің баяулығы, мемлекеттік бақылау мен тексерулердің көптігі, сондай-ақ кей салаларда жемқорлық тәуекелдерінің сақталуы.

АҚШ: АҚШ жаһандық бизнес ортасының сапасы бойынша тұрақты түрде көшбасшылар қатарында. “Ease of Doing Business” рейтингінде ел әрдайым алғашқы 10 елдің қатарына енген. Бұл – кәсіпкерлер үшін құқықтық қорғаныс, капитал нарығына қолжетімділік, зияткерлік меншік құқығының сенімді қорғалуы және ашық салық саясатының нәтижесі.

АҚШ-тың жоғары орындарға ие болуына әсер ететін негізгі факторлар:

- бизнес жүргізудің жеңілдігі мен реттеу саясатының айқындығы;
- инновация мен технологияның экономикалық өсімге қосқан үлесі;
- қаржы институттарының тиімділігі және венчурлік капиталдың дамуы.

Кәсіпкерлік мәдениет пен тәуекелге бару. Кәсіпкерлік мәдениет — елдің экономикалық дамуының ішкі қозғаушы күші. Ол халықтың бизнеске көзқарасы, тәуекелге бейімділігі және сәтсіздіктен кейін қайта көтерілу қабілеті арқылы көрінеді.

Қазақстан: Қазақстанда кәсіпкерлік мәдениеті әлі де қалыптасу кезеңінде. Халықтың бір бөлігі кәсіпкерлікті тұрақсыз және тәуекелді іс деп қабылдайды, сондықтан көпшілік тұрақты жұмысқа орналасуды немесе мемлекеттік секторда қызмет етуді жөн көреді. Бизнес бастағысы келетіндер көбіне отбасылық немесе шағын кәсіп түрін таңдайды, себебі қаржылық тәуекел төмен әрі сенімдірек. Мұндай модель дәстүрлі мәдениет пен әлеуметтік тұрақтылықты сақтауға ықпал етсе де, инновациялық серпін мен батыл бастамалардың дамуын баяулатады. Соңғы жылдары мемлекет тарапынан жастар мен стартап-кәсіпкерлерді ынталандыру бағдарламалары (мысалы, «Бастау Бизнес», «Жас кәсіпкер») іске қосылып, тәуекелге бейім жаңа буын қалыптаса бастады.

АҚШ: АҚШ-та кәсіпкерлік мәдениеті қоғамның ажырамас бөлігі. Мұнда тәуекелге бару — нормативті құндылық ретінде қабылданады. «Fail fast, learn faster» («Жылдам қателес – тез үйрен») қағидасы стартап мәдениетінің өзегіне айналған. Сәтсіздік тәжірибе ретінде қаралады, ал екінші рет бизнес бастау жиі кездеседі. Бұл көзқарас инновация мен венчурлік белсенділікті арттырып, кәсіпкерлерге батыл шешім қабылдауға мүмкіндік береді. Кәсіпкерлік рух АҚШ-та еркіндік, өзін-өзі дамыту және жеке жетістік философиясымен тығыз байланысты. Сол себепті стартаптар мен жаңа идеяларға инвестиция салу – ұлттық дәстүрге айналған.

Басқару мәдениеті. Қазақстандағы көптеген кәсіпорындарда бизнес иесі басқаруға тікелей араласады. Бұл шағын отбасылық бизнестің дамуына тән құбылыс. Ал ірі кәсіпорындарда халықаралық стандартқа сай корпоративтік басқару жүйесі енгізіліп келеді. АҚШ-та кәсіпорындар басқару құрылымын нақты бөліп қойған: акционерлер жиналысы, директорлар кеңесі, кәсіби менеджерлер. Мұндай жүйе бизнесті тұрақты жүргізуге және инвесторлардың сенімін арттыруға мүмкіндік береді.

Инвестиция және қаржыландыру. Қазақстанда кәсіпорындардың негізгі қаржы көзі – банктік несие. Венчурлік капитал, стартаптарға инвестиция салу тәжірибесі енді ғана дамып келеді. Америкада жағдай өзгеше: кәсіпорындар венчурлік қорлардан қаржы тартады, жеке инвесторлар мен қор нарығын пайдаланады. IPO арқылы миллиардтаған доллар жинау тәжірибесі кең таралған. Кремний алқабы (Silicon Valley) – инновациялық стартаптарды дамытудағы жаһандық үлгі.

Құқықтық және бизнес ортасы. Қазақстан соңғы жылдары бизнес жүргізу шарттарын жеңілдетті, электронды рұқсаттар мен онлайн тіркеу енгізілді. Алайда, кейбір өңірлерде бюрократия, лицензия алу және тексеру процестері әлі де күрделі. АҚШ-та бизнес заңнамасы ашық, сот жүйесі бизнес пен меншік иесінің құқығын жоғары қорғайды. Бұл инвесторлар сенімін арттырып, бәсекелестікті әділ етеді.

Еңбек нарығы. АҚШ-та еңбек өнімділігі жоғары, орташа айлық табыс \$5000–\$6000. Жоғары білім мен инновацияға негізделген экономика кадрларды үздіксіз дамытуға бағытталған. Қазақстанда орташа жалақы шамамен \$700–\$800. IT, инженерия және ғылым салаларында кадр тапшылығы сезіледі. Соңғы жылдары дуалды білім беру мен халықаралық стандарттарды енгізу қолға алынууда.

Қорытынды. Қазақстан мен АҚШ кәсіпорындарын салыстырғанда, екі түрлі экономикалық және мәдени әлемнің бейнесі айқын көрінеді. Қазақстанда кәсіпкерлік жүйесі әлі де қалыптасу және даму сатысында. Мемлекет бизнесті қолдау, цифрландыру мен инновацияны енгізу бағытында жүйелі қадамдар жасап келеді. Дегенмен, кәсіпкерлік мәдениет, тәуекелге бару деңгейі және инвестициялық инфрақұрылым әлі де шектеулі. Нарық көлемі шағын болғанымен, жергілікті ерекшеліктер мен ұлттық құндылықтарға сүйенген шағын және орта бизнес ел экономикасының негізгі тірегіне айналууда.

Ал АҚШ-та кәсіпкерлік ғасырлар бойы дамыған нарықтық дәстүрлерге, мықты институттар мен заманауи басқару жүйесіне сүйенеді. Бұл елде инновация – экономикалық өсудің өзегі, ал тәуекел мен еркіндік кәсіпкерлік рухтың ажырамас бөлігі. Венчурлік капитал, технологиялық экожүйе және жаһандық нарыққа ашықтық американдық бизнестің тұрақты дамуының негізін құрайды.

Сондықтан, «Екі әлем — екі бизнес» ұғымы жай ғана салыстыру емес, Қазақстан кәсіпкерлігінің болашағына бағыт-бағдар беретін айна іспетті. АҚШ тәжірибесі Қазақстан үшін инновацияны дамыту, тәуекел мәдениетін қалыптастыру және венчурлік экожүйені нығайту тұрғысынан үлгі бола алады. Ал өз кезегінде, Қазақстанның ұлттық ерекшеліктерге негізделген кәсіпкерлік моделі — тұрақтылық пен әлеуметтік жауапкершілікке басымдық беретін дамудың баламалы жолын көрсетеді.



## ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Қазақстан Республикасының «Кәсіпкерлік кодексі». – Астана, 2016.
2. World Bank. ҚР Ұлттық экономика министрлігі. «Кәсіпкерлікті дамыту саясаты» [Электронды ресурс]. – <https://www.gov.kz>.
3. Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies. – Washington, DC: World Bank Group, 2020.
4. OECD. SME and Entrepreneurship Policy in Kazakhstan. – Paris: OECD Publishing, 2018.
5. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – New York: Free Press, 1980.
6. Drucker, P. Innovation and Entrepreneurship. – London: Routledge, 2007.
7. Astana Hub. «Қазақстандағы стартап экожүйесі» [Электронды ресурс]. – <https://astanahub.com>.
8. U.S. Small Business Administration (SBA). 2023 Small Business Economic Profile. – Washington, 2023.
9. Harvard Business Review. The Culture of Entrepreneurship in the U.S. – Boston, 2022.
10. Kaspi.kz ресми сайты. «Электронды коммерция және цифрлық экожүйе» [Электронды ресурс]. – <https://kaspi.kz>.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17710292>  
УДК 65.01

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

МАГЗУМОВ АЛДИЯР, СУЛЕЙМЕНОВА ТАМИЛЛА, ПОРОДИКОВА ОЛЬГА,  
КУЛАКОВА ЕЛИЗАВЕТА

студенты 3 курса, факультета «Экономика и бизнес»  
Алматинского Технологического Университета

Научный руководитель – А.Р. УРКУМБАЕВА  
Алматы, Казахстан

**Аннотация:** в статье рассматриваются ключевые тенденции развития менеджмента в эпоху цифровизации. Проанализированы современные подходы к управлению организациями, использование цифровых технологий и трансформация управленческих практик. Особое внимание уделено влиянию цифровой среды на принятие решений, коммуникации, мотивацию персонала и стратегическое планирование. Материал структурирован по четырём направлениям: теоретические основы цифрового менеджмента, влияние цифровизации на управленческие процессы, современные инструменты менеджмента и рекомендации по адаптации организации к цифровым изменениям. Полученные выводы могут быть полезны для студентов, исследователей и практиков, занимающихся вопросами управления и цифровой трансформации.

**Ключевые слова:** цифровизация, менеджмент, цифровая трансформация, управление персоналом, инновации, эффективность, цифровая экономика.

Современные организации функционируют в условиях стремительной цифровизации, которая изменила не только технологии, но и управленческие подходы. Цифровая трансформация стала неотъемлемой частью стратегии развития большинства компаний, влияя на структуру бизнеса, систему коммуникации и корпоративную культуру.

Современный мир переживает эпоху стремительных технологических изменений. Цифровизация стала не просто модным трендом, а необходимым условием конкурентоспособности компаний. Переход к цифровым моделям управления охватывает все сферы бизнеса: от промышленности и торговли до образования и государственного управления.

В Казахстане цифровая трансформация активно развивается в рамках государственной программы «Цифровой Казахстан», целью которой является повышение эффективности экономики и развитие человеческого капитала. Поэтому изучение цифровых тенденций в менеджменте имеет не только теоретическое, но и практическое значение для отечественного бизнеса.

Актуальность темы обусловлена тем, что цифровизация требует от менеджеров новых компетенции — умения работать с большими данными, применять аналитические инструменты и принимать решения на основе технологии искусственного интеллекта. В Казахстане этот процесс активно развивается в рамках государственной программы «Цифровой Казахстан», что делает исследование данной темы особенно важным.

Цель статьи — рассмотреть современные тенденции развития менеджмента в условиях цифровизации, определить ключевые изменения в управленческой практике и предложить рекомендации для эффективной адаптации компании к новым условиям цифровой экономики.

### 1) Теоретические основы цифрового менеджмента

Цифровизация менеджмента — это процесс внедрения и использования цифровых технологий в управлении организацией с целью повышения её эффективности, гибкости и конкурентоспособности.

Основные теоретические подходы:

- Теория системного менеджмента: цифровизация рассматривается как фактор, усиливающий

взаимосвязь между элементами организации.

- Институциональная теория: цифровая среда формирует новые управленческие институты и стандарты.

- Теория инновационного менеджмента: цифровые технологии — это катализатор изменений, стимулирующие развитие инновации в компаниях.

Согласно Министерству цифрового развития, инновации и аэрокосмической промышленности РК, доля организаций, внедривших цифровые технологии в управление, за 2022–2024 годы выросла с 23% до 41%. Наиболее активно цифровые инструменты применяются в финансовом секторе, торговле и образовании.

Менеджмент традиционно рассматривается как процесс планирования, организации, мотивации и контроля. Однако в условиях цифровизации этот процесс приобретает новые характеристики. Цифровой менеджмент — это система управления, основанная на использовании технологий больших данных (Big Data), искусственного интеллекта (AI), интернета вещей (IoT), облачных сервисов и автоматизированных систем.

Основные черты цифрового менеджмента:

- гибкость управленческих решений;
- ускорение коммуникаций;
- прозрачность процессов;
- ориентация на данные;
- развитие удалённых и гибридных форм работы.

Важной особенностью цифрового менеджмента является переход от иерархических структур к сетевым и адаптивным моделям управления, где решения принимаются быстрее и с опорой на аналитику.

Согласно данным OECD (2024), более 70% компаний в мире внедрили цифровые инструменты управления проектами и коммуникациями. Казахстан постепенно следует этому тренду, особенно в сферах финансов, логистики и образования.

2) Влияние цифровизации на управленческие процессы Цифровизация влияет на все уровни управления — от стратегического планирования до повседневной операции. Основные тенденции включают

децентрализацию принятия решений, рост прозрачности, автоматизацию процессов и гибридные форматы управления персоналом.

В Казахстане более 60% средних компании автоматизировали бухгалтерский учёт и документооборот, что снизило административную нагрузку и повысило точность отчётности.

Цифровизация коренным образом изменила функции менеджера. Если раньше управление строилось на контроле и иерархии, то сегодня в центре внимания — анализ данных и лидерство в цифровой команде.

Основные направления влияния цифровизации:

1. Стратегическое управление — планирование стало более точным благодаря аналитике данных и прогнозным моделям.

2. Организационная структура — компании переходят на гибкие форматы: agile-команды, кросс-функциональные группы.

3. Коммуникации — используются цифровые платформы (Slack, Microsoft Teams, Notion), обеспечивающие мгновенный обмен информацией.

4. Мотивация персонала — развивается система онлайн-обучения и индивидуальных KPI, что делает оценку труда более объективной.

По данным Министерства цифрового развития Казахстана, к 2024 году около 45% казахстанских компаний частично внедрили цифровые решения в управление персоналом и документообороте. Это подтверждает, что отечественный бизнес движется в направлении цифрового менеджмента.

3) Современные инструменты менеджмента в цифровой среде Цифровизация породила новые

инструменты, позволяющие повысить эффективность управления: CRM, ERP, HRM-системы, Big Data и искусственный интеллект, а также гибкие методы Agile и Scrum. В Казахстане всё больше компании внедряют такие подходы, что способствует ускорению инновации и повышению конкурентоспособности бизнеса.

В Казахстане всё чаще применяются такие инструменты, особенно в банковском секторе, онлайн-торговле и IT-компаниях. Примером может служить Kaspi.kz, который активно использует аналитику данных и цифровые платформы для стратегического управления, и развития клиентской лояльности.

4) Рекомендации для менеджеров и организаций

1. Инвестировать в цифровую грамотность персонала.
2. Развивать культуру инновации.
3. Использовать аналитические инструменты для стратегического планирования.
4. Создавать цифровую экосистему управления.
5. Соблюдать цифровую безопасность.

Несмотря на автоматизацию, роль человека в управлении остаётся ключевой. Цифровые технологии требуют новых компетенций: цифровой грамотности, креативности, критического мышления и лидерства.

Менеджеры XXI века становятся не только руководителями, но и наставниками, фасилитаторами процессов и координаторами инноваций. В Казахстане растёт спрос на специалистов по цифровому менеджменту, что подтверждают данные hh.kz — в 2025 году количество вакансий с требованием владения цифровыми инструментами выросло на 38%.

Таким образом, цифровизация не отменяет роль менеджера, а делает её более интеллектуальной и стратегической.

5.5. Проблемы и перспективы цифрового менеджмента в Казахстане

Несмотря на успехи, существуют и определённые проблемы внедрения цифрового менеджмента:

- нехватка квалифицированных кадров;
- низкий уровень цифровой культуры в некоторых компаниях;
- ограниченные финансовые ресурсы для внедрения инноваций;
- риски информационной безопасности.

Однако перспективы остаются позитивными. Государственная поддержка цифровизации, развитие IT-образования и интерес бизнеса к инновациям формируют благоприятную почву для перехода к цифровому управлению.

Важным аспектом цифрового менеджмента становится формирование системы мониторинга и оценки эффективности деятельности. Использование KPI, сквозной аналитики и искусственного интеллекта позволяет руководителям оперативно анализировать производственные и финансовые показатели, выявлять узкие места и прогнозировать развитие организации. Однако для успешной реализации цифровых решений необходима готовность сотрудников принимать изменения и адаптироваться к новым требованиям. Это приводит к необходимости развития мотивационных программ, направленных на формирование цифровой грамотности и профессиональной ответственности.

Несмотря на значительные преимущества цифровизации, многие организации сталкиваются с проблемой сопротивления изменениям со стороны персонала. Это обусловлено страхом утраты рабочего места, недостатком компетенций и психологическим напряжением. Поэтому успешный цифровой менеджмент предполагает не только внедрение технологий, но и создание условий для формирования позитивного отношения к инновациям. Эффективными инструментами в этом направлении являются открытая коммуникация, вовлечение сотрудников, обучение и поддержка на всех этапах трансформации.

В заключении можно сказать, что цифровизация становится ключевым направлением развития современного менеджмента. Она формирует новые компетенции, инструменты и подходы к

управлению организациями. В Казахстане цифровая трансформация способствует росту эффективности и конкурентоспособности предприятия, однако требует системных инвестиций в инфраструктуру, кадры и культуру инновации.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Министерство цифрового развития, инновации и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан. Официальная статистика по цифровизации, 2022–2024 гг. — <https://digit.gov.kz>
2. OECD Digital Economy Outlook (2024). — OECD Publishing.
3. Harvard Business Review. Digital Leadership and Transformation (2023).
4. Бюро национальной статистики РК. Данные о цифровой экономике Казахстана — <https://stat.gov.kz>
5. Tech Nation Kazakhstan (2024). Отчёт о состоянии цифровой трансформации бизнеса.
6. Информационно-правовая система «Әділет». Трудовой кодекс Республики Казахстан с изменениями 2024 года. — <https://adilet.an.kz>

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17710326>

## ХУСУСИЯТҲОИ ТАШАКУЛ ВА ТАНЗИМИ БОЗОРИ МЕҲНАТ (АЗ ОН ҶУМЛА, ТАҶРИБАИ ХОРИҶӢ)

ИСМОИЛЗОДА АБУАЛӢ МАҲМАДАЛӢ

омӯзгори кафедраи таҳлили иқтисодӣ ва аудити Донишгоҳи давлатии Бохтар ба номи  
Носир Хусрав, Ҷумҳурии Тоҷикистон, Бохтар

ИСМОИЛЗОДА АБУАЛИ МАХМАДАЛИ

Преподаватель кафедры экономического анализа и аудита Бохтарского  
государственного университета имени Носира Хусрава, Республика Таджикистан, г. Бохтар

**Анотатсия.** Мақолаи мазкур ба омӯзиши хусусиятҳои ташақкул ва танзими бозори меҳнат дар шароити иқтисоди муосир бахшида шудааст. Дар таҳқиқот равандҳои асосии ташаққули бозори меҳнат, омилҳои таъсиррасон ба талабот ва пешниҳоди қувваи корӣ, инчунин нақши давлат дар танзими он баррасӣ мегарданд. Муаллаиф дар ин мақола таҷрибаи даламатҳои ИДМ-ро дар соҳаи сиёсати шугл ва бозори меҳнат таҳлил намуда, имконоти татбиқи ҷанбаҳои мусбати онро дар иқтисодиёти Тоҷикистон нишон медиҳад.

**Калидвожаҳо:** бозори меҳнат, танзим, шугл, сиёсати давлатӣ, қувваи корӣ, таҷрибаи хориҷӣ.

**Аннотация.** Настоящая статья посвящена исследованию особенностей формирования и регулирования рынка труда в условиях современной экономики. В исследовании рассматриваются основные процессы формирования рынка труда, факторы, влияющие на спрос и предложение рабочей силы, а также роль государства в его регулировании. В статье анализируется опыт стран СНГ в области политики занятости и рынка труда, а также показаны возможности внедрения его позитивных аспектов в экономику Таджикистана.

**Ключевые слова:** рынок труда, регулирование, занятость, государственная политика, труд, зарубежный опыт.

**Annotation.** This article examines the development and regulation of the labor market in the modern economy. It examines the key processes of labor market formation, factors influencing labor supply and demand, and the role of the state in regulating it. The article analyzes the experience of CIS countries in employment and labor market policy and demonstrates the potential for implementing its positive aspects in the Tajik economy.

**Keywords:** labor market, regulation, employment, public policy, labor, international experience.

Ба категорияи проблемаҳои сифатан нави ҳаёти иқтисодии ҳозира, аз ҷумла проблемаҳои иқтисодиёти байналхалқӣ, пеш аз ҳамаи, проблемаҳои ба ном проблемаҳои давраи пасазбӯхронии иқтисодиёти гузариш, ки ба аксарияти мамлакатҳои тараққиёбанда хосанд, дохил шуда метавонанд.

Ин проблемаҳо махсусан дар аксарияти давлатҳои Иттиҳоди Давлатҳои Мустақил (ИДМ) ва инчунин дар дигар давлатҳое, ки то вақтҳои охир дар шароити бунбасти идеологӣ ва иқтисоди инкишоф ёфта, ба мантиқ ва афзалиятҳои соҳти коммунистӣ ва сотсиалистӣ нигаронида шудаанд, тезу тунд аст иқтисодиёт бартарӣ дошт [1, С.82-92, 84].

Дар шароити гузариш ба иқтисоди бозорӣ, махсусан Ҷумҳурии Тотористон мушкилоти нави иқтисоди муосирро дар шароити бозор аз сар мегузаронад, ки равандҳои нави зеринро дар соҳаи шугли аҳоли дар бар мегиранд:

➤ кам шудани шумораи одамоне, ки дар сектори давлатӣ машғуланд ва инкишофи шугли ғайрирасмӣ;



- афзоиши бекорӣ, махсусан бекории пинҳонӣ;
- тағйирот дар структураи шуғл аз рӯи соҳаҳо;
- кам шудани талабот ба меҳнат;
- рушди шуғли нокофӣ;
- муҳочирати меҳнатӣ ба хориҷа;
- таксмоти бозорҳои минтақавии меҳнат.

Вобаста ба ин, дар Стратегияи миллии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон то соли 2030, ки аз ҷониби Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон соли 2016 қабул шудааст, пешбинӣ шудааст:

«Дар бобати тезондани суръати тараққиёти иқтисодӣ, баланд бардоштани дараҷаи зиндагонӣ ва паст кардани дараҷаи некуаҳволӣ блоки иҷтимоӣ мавқеи муҳимро ишғол мекунад, ки маҷмӯи тадбирҳоеро дар бар мегирад, ки ба пурратар бо кор таъмин намудани ресурсҳои меҳнатӣ, кам кардани бекорӣ ва баланд бардоштани дараҷаи некуаҳволии моддии меҳнаткашон нигаронида шудаанд аҳоли, инкишофи маънавии он» [2].

Дар иқтисодиёти Шуравӣ бозори меҳнат дар тахти роҳбарӣ ва назорати қатъии давлат вучуд дошт. Яке аз музаффариятҳои асосӣ дар солҳои Ҳокимияти Шуравӣ барҳам додани бекорӣ ва бо кор таъмин намудани пурра мебошад.

Иқтисодиёти Шуравӣ бо ба дараҷаи сунъӣ баланд нигоҳ доштани фаъолияти меҳнатии аҳоли фарқ мекунад. Пас аз пошхӯрии Иттиҳоди Шӯравӣ ва гузаштан ба иқтисоди бозорӣ дуршавӣ аз принсипи шуғли кафолатнок ба амал омад, ки боиси ногузирии бекорӣ гардид.

Аз ин рӯ, таҳлили раванҷҳои шуғли аҳоли дар фазои кунунии ИДМ метавонад барои муайян кардани мантиқи умумӣ ва имкониятҳои табилии иқтисоди типи қаблии «пӯшида» ба иқтисоди бозаргонии типи муосири «кушода», инчунин барои муайян кардани афзалиятҳои минбаъда инкишоф мусоидат намояд. Масъалаҳои бозори меҳнат ва мушкилоти шуғли аҳоли дар ИДМ, инчунин таҳлили муқоисавии тамоюлҳои умумии шуғли аҳоли дар кишварҳои ИДМ баррасии муфассалро талаб мекунад.

Пас аз пошхӯрии Иттиҳоди Шӯравӣ ва гузаштан ба иқтисоди бозорӣ ба иқтисоди кишварҳои дар ҳоли пасошӯравӣ оқибатҳои харобиовар дучор шуданд. Ин таъсирот асосан дар бозори меҳнат, ки захираҳои меҳнатии таҳассусӣ тағйир ёфтанд, дар натиҷа ихтисори ҷойҳои корӣ, коҳиши афзоиши истеъсолот ва аз кор мондани корхонаҳо, заводу фабрикаҳо ва корхонаҳои азим ба назар мерасанд.

Гузаштан ба иқтисоди бозорӣ дар шароити душвор ба амал омад, зеро давлат аз додани ҳуқуқи кафолатноки меҳнат даст кашид. Оқибати чунин дигаргуниҳо барҳам додани шумораи зиёди ҷойҳо буд ва дар баробари ин шумораи ҷойҳои нави корхона имкон наметод, ки ҳамаи коргарони аз кор хориҷшуда бо кор таъмин шаванд.

Аз соли 1994 инҷониб коҳиши шумораи аҳолии аз ҷиҳати иқтисодӣ фаъол дар кишварҳои рӯ ба тараққиистодаи пасошӯравӣ шиддат гирифт. Дар маҷмӯъ, ин коҳиши захираҳои меҳнатиро тавсиф мекунад, зеро қалби як қисми аҳолии аз ҷиҳати иқтисодӣ ғайрифавол ба бозори меҳнат бо хароҷоти калони иҷтимоӣ иқтисодӣ алоқаманд аст (масалан, аз сабаби ҳавасмандии пасти кор ё набудани ҷойҳои кории мувофиқ).

Гузашта аз ин, муҳочиратро метавон ҳамчун резиши сармояи инсонӣ аз кишварҳои рӯ ба тараққӣ бо иқтисодҳои пасазбӯхронӣ ба кишварҳои аз ҷиҳати иқтисодӣ пешрафта арзёбӣ кард. Аммо бо назардошти муҳочирати мавсимӣ, резиши сармояи инсониро метавон ҳамчун манбаи даромад ҳисобид, зеро пуле, ки муҳочирон ба ватан мефиристанд, ба иқтисоди он кишвар сармоягузорӣ мешавад.

Таъмини шуғли аҳоли ҳамчун яке аз афзалиятҳои муҳимтарини рушди иқтисоди пасазбӯхронии кишварҳои рӯ ба тараққӣ ё баланд бардоштани ҳосилнокии меҳнатро дар корхонаҳои мавҷуда, асосан дар бахшҳои анъанавии иқтисод ва ё аз ҳисоби таъсиси ҷойҳои нави кории сермахсул талаб мекунад.

Афзоиши мӯътадили ҳосилнокии меҳнат вазъро дар бозори меҳнат беҳтар намуда, ҷойҳои нави корӣ ба вучуд меорад, ки аз ин рӯ, шартӣ асосии афзоиш дар давраи пасазбӯхронӣ мебошад.

Имрӯз иқтисодиёт дар назди давлатҳои ҷаҳон мушкилоти зиёдеро пеш меорад. Технологияҳо босуръат рушд мекунанд, рақобат дар бозорҳои меҳнат афзоиш меёбад, кишварҳои, ки меҳондорро рақобатӣ кунанд, маҷбуранд ба технологияҳои нав сармоягузорӣ кунанд. Вектори модернизатсия қомилан равшан аст, яъне. Иқтисоди кишварҳои рӯ ба тараққӣ бо иқтисоди пасазбӯхронӣ бояд технологияҳои навро навишта ва ҷорӣ кунанд.

Талаботи афзоиш нисбат ба мутахассисон дар бозори меҳнат гузашта мешавад ва ҷунун маҷмӯи ба монанди сармояи инсонӣ имрӯз қисми ҷудонопазири ҳама гуна тасвир аст. Мавҷудияти мутахассисони баландихтисос ва ботасриба дар кишвар омили асосии рушди иқтисоди ҳар кишвар аст. Дар баробари ин, сармоягузори стратегӣ нарасидани кадрҳои соҳибихтисосро аз мушкилоти муҳимтарин ном мебаранд. Дар назари аввал ин як парадокс аст. Бо вуҷуди ин, ҳамаи ин ҳоле содда шарҳ дода мешавад. Аз сабаби он, ки кишварҳои рӯ ба тараққӣ тақрибан ду даҳсола аз ҳисоби самаранокӣ сифати ба таври сунъӣ нигоҳ доштани шӯғли оммаро пеш гирифтаанд, аксарияти қулли ҳамон кадрҳои соҳибихтисос ё дар қорҳои қаммаҳсул қор мекунанд ё ба қатори ба таври назаррас васеъшуда ҳамроҳ шуданд. хизматчиёни давлатӣ.

Таназзули системаи маориф талаботи воқеиро ба кадрҳои соҳибихтисос қонеъ карда наметавонад ва бо инерсия истеҳсоли ҳуқуқшиносону иқтисодчиёно идома диҳад. Ба ибораи дигар, мушкилоти захираҳои меҳнатӣ на танҳо дар соҳаи демография, балки дар соҳаи сифати сохторӣ низ ҷой дорад.

Ҳамин тариқ, шартӣ ғалқунандаи рушди иқтисоди пас аз бӯҳронӣ ва рақобатпазирӣ дар мамлаҳи рӯ ба инкишоф ин қувваи қории баландихтисос, ки дар натиҷаҳои истеҳсоли ғавасманд қардида, бо шӯғли устувор таъмин қарда мешавад, мебошад [3, С.22-37].

Бояд ёдовар гашт, ки ин механизми асосии тараққиёти иқтисодиёти Япония мебошад, ки дар амал таҷрибаи мамлаҳати мутараққӣ ба қор бурда мешавад. Ҳадафи ин стратегия баланд бардоштани самараноҳии қорҳонаҳо асосан аз ҳисоби баланд бардоштани ҳосилноҳии меҳнат мебошад.

Аз таълили боло мо ба ҳулосае омадем, ки иқтисодиёти кишварҳои ИДМ осебазир ва вобаста ба иқтисоди ҷаҳонӣ мебошанд. Сабаби ин метавонад, аввалан, равандҳои ҳамгироии ҷаҳонӣ ва дуюм, заминаи ноустувори иқтисодӣ бошад, ки дар он истеҳсолоти ватанӣ рушнаёфта қарор дорад. Аз ин рӯ, асоси бозори устувори меҳнатро соҳаҳои саноат ва кишоварзӣ ташкил медиҳанд. Инро таълили муқоисавии сифатии вобастагии нишондиҳандаҳои асосии макроиқтисодӣ аз шӯғл гувоҳи медиҳад [4, С.145-151], ки нишон медиҳад, ки асоси афзоиши сатҳи шӯғли аҳоли метавонад баланд шудани сатҳи шӯғли аҳоли бошад.

Мо ҷунун мешуморем, ки ин асоси рушди устувори иқтисод ва аз ин рӯ бозори меҳнат дар давраи пасазбӯхронӣ мебошад.

Қобили зикр аст, ки Тоҷикистон кишвари кишоварзӣ буда, аз ин лиҳоз 64,9% қоргарон дар баҳши кишоварзӣ, 6,6% дар саноат, 28,4% дар баҳши хизматрасонӣ, 2,8% дар соҳтмон мебошанд, вале бештари ҳосилноҳӣ дар саноат ба мушоҳида мерасад ва соҳаҳои хизматрасонӣ.

Ташаққули бозори меҳнат дар Ҷумҳурии Тотористон дар шароити иқтисоди бозорӣ ва инноватсионӣ як қатор омилҳо, аз қобили: зиёдании қувваи қорӣ вобаста ба вазъи демографӣ, оқибатҳои бӯҳрони давраи гузариш ва ҷанги шаҳравандӣ, муҳочирати қоргарону мутахассисон ба қорича, набудани ҷойҳои қорӣ аз ҳисоби зиёдании захираҳои меҳнатӣ, нарасидани кадрҳои баландихтисос, сатҳи пасти маълумот, монеаҳои зиёде дар роҳи инкишофи соҳибқорӣ, набудани механизми тайёр қардани мутахассисони ҷавон, ҳоле қам будани музди меҳнат ва ғайра.

Тавре ки қаблан таъкид қардем, имрӯз яке аз омилҳои муҳими маъдудқунандаи бозори меҳнати Љумњурии Тоҷикистон шӯғли ғайрирасмӣ мебошад. Бинобар миқёси ин падида, агентии омор захира ва имқони қорқард ва бақайдгирии маълумоти қоридотӣ аз баҳши ғайрирасмӣ шӯғлро надорад.

Воқеияти бозори меҳнати ҷумҳурӣ ба шуғли дохили ва муҳоҷирати меҳнати беруни табдил меёбад. Аз ин рӯ, зарурати ҷиғзи илтимои шахсоне, ки ба муносибатҳои меҳнатӣ дар баҳши ғайрирасмӣ иқтисодиёт ва муҳоҷирони меҳнатӣ дохил мешаванд, ба миён меояд [5].

### РҶҲАТИ АДАБИЁТ

1. Мухиддинова Дж.З. Анализ трудовых ресурсов и занятости населения Республики Таджикистан с учетом временного фактора / Дж.З. Мухиддинова // Вестник университета. -Душанбе: РТСУ, 2015. -№4(51). - С.101-108.
2. Национальная стратегия развития Таджикистана до 2015 года и стратегия снижения бедности на 2006-2015 года. Душанбе, 2005.
3. Мухаммедиева Б.З. Таджикистан: 20 лет государственной независимости статистический сборник / Б.З. Мухаммедиева, Ш. Шокиров, А. Асоев, К.Д. Норов, К.Ф. Бойматов [и др.]. - Москва, 2011. - 843 с.
4. Раджабов Р.К., Мухиддинова Дж.З. Теоретические основы исследования занятости населения в условиях переходной экономики / Р.К. Раджабов, Дж.З. Мухиддинова // Вестник университета. -Душанбе: РТСУ, 2013. - №3(42). -С.67-72.
5. Никулина Ю.Н. Анализ системы мониторинга и прогнозирования потребностей регионального рынка труда в молодых специалистах / Ю.Н. Никулина // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры. Материалы Всероссийской научно- методической конференции. -2014. - С. 1755-1762.
6. Сатторов А. 'Масъалаҳои иҷтимоӣ ва иқтисодии муҳоҷирати меҳнатӣ'. Маҷаллаи илмӣ 'Иқтисодиёти Тоҷикистон', №2, 2021.
7. Барномаи давлатии мусоидат ба шуғли аҳоли барои солҳои 2023–2027. Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон.
8. Агентии омили назди Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон. Нишондиҳандаҳои иҷтимоӣ ва иқтисодӣ, 2023.
9. Барномаи миллии шуғли аҳоли дар Ҷумҳурии Тоҷикистон барои солҳои 2021–2025.
10. Ҷ. Раҳимов. “Масоили иқтисоди бозорӣ ва бозори меҳнат”, Душанбе, 2022.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17710480>  
УКД 575.3

## ОСОБЕННОСТИ И ПРОБЛЕМЫ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

**ФАЙЗУЛЛОЕВ КАМОЛИДДИН**

Соискатель факультета финансы и кредит, Худжандский государственный  
университета им. академика Б.Гафурова

Научный руководитель – д.э.н **Ф.ОБИДОВ**  
Худжанд, Таджикистан

**Аннотация:** В статье рассматриваются теоретические и практические основы устойчивого развития Республики Таджикистан с учетом ее географического положения, природно-ресурсного потенциала и социально-экономических особенностей. Показано, что страна сталкивается с рядом вызовов, среди которых — частые стихийные бедствия, хрупкая экосистема, территориальные диспропорции и ограниченность ресурсов. В то же время, Таджикистан обладает значительным потенциалом в сфере гидроэнергетики и международного сотрудничества. Рассмотрены ключевые стратегии государства, включая Концепцию перехода к устойчивому развитию, Национальную стратегию развития до 2030 года и Национальную стратегию адаптации к изменению климата. Отмечено, что обеспечение устойчивого развития требует сбалансированности между экономическим ростом, социальной справедливостью и сохранением экосистем. Сделан вывод о необходимости комплексного подхода и разработки региональных программ долгосрочного социально-экономического развития.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, региональная политика, экономика Таджикистана, экология, климатические риски, зеленая экономика, социальная справедливость.

В Таджикистане устойчивое развитие имеет решающее значение для, учитывая, что она подвергается частым стихийным бедствиям и имеет относительно хрупкую экосистему. Правительство Таджикистана вместе с неправительственными организациями (НПО) и международными партнерами прилагает согласованные усилия по продвижению «зеленой» политики и практики в различных секторах.

Особое внимание уделено экологическим проблемам, которые находятся на переднем крае национальной повестки дня, и реализуются стратегии для решения таких проблем, как изменение климата, вырубка лесов, сохранение воды и внедрение возобновляемых источников энергии. Страна также взяла на себя обязательства по международным соглашениям, таким как Парижское климатическое соглашение, и работает над интеграцией целей устойчивого развития (ЦУР) в свою национальную политику.

Правительство Таджикистана приняло ряд мер для содействия устойчивому росту и защите окружающей среды. Одной из ключевых стратегий является «Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 года» от 1 декабря 2016 г., №636», где устойчивое развитие это одна из основных целей. Кроме того, правительство страны была подготовлена «Национальная стратегия адаптации к изменению климата Республики Таджикистан на период до 2030 года» утверждённая постановлением Правительства Республики Таджикистан от 2 октября 2019 года №482, в которой изложены планы по смягчению последствий изменения климата [9, с.56].

Для решения существующих экологические проблемы в стране также модифицируются нормативно-правовые акты. Следует учесть, что Экологический кодекс Таджикистана

объединяет различные законы, связанные с сохранением и рациональным использованием природных ресурсов.

Следовательно, страна переходит к зеленой экономике путем внедрения соответствующей политики и улучшения нормативно-правовой базы, которая способствует повышению энерго-эффективности, сокращению выбросов парниковых газов и устойчивому управлению природными ресурсами.

В современной научной литературе существует значительное количество трудов, посвященных вопросам выбора показателей, характеризующих устойчивость региональных систем. Однако, большинство исследований носит прикладной характер и может быть использовано только для анализа отдельных аспектов анализа устойчивости.

В Таджикистане как в развивающейся стране проблемы обеспечения устойчивого развития имеют особое значение, учитывая его географическое расположение в Центральной Азии, потенциал водно-энергетических и других природно-экономических ресурсов. Первым шагом на пути их решения на государственном уровне была разработка и утверждение «...Концепции перехода Республики Таджикистан к устойчивому развитию» постановлением Правительства Республики Таджикистан от 01 октября 2007 года, №500, где отмечено, что «...Достижение устойчивого развития - это проблема общечеловеческого масштаба, но уровень и степень ее решения зависит от усилий каждого государства. От приверженности каждой страны принципу взаимозависимости и неразрывности экономики и экологии складывается в устойчивое общемировое развитие. Устойчивое развитие все более осознается как форма выхода цивилизации на новую перспективную модель прогресса. Национальный аспект устойчивого развития для Республики Таджикистан определяется, прежде всего, становлением ее как суверенного государства, необходимостью быстрее выхода из социально-экономических трудностей и экологического кризиса, повышением уровня жизни населения, вхождением в мировое сообщество, сохранением добрососедских отношений с другими странами мира и взаимовыгодным сотрудничеством».

Основная цель Концепции перехода Республики Таджикистан к устойчивому развитию, является обеспечение стабильного социально-экономического развития при сохранении благоприятной окружающей среды и рационального использования природных ресурсов для удовлетворения потребностей нынешнего и будущих поколений населения страны.

Устойчивое развитие - это развитие, гарантирующие достойные, максимально возможные равные стартовые условия представителям настоящего и будущих поколений для проявления своих способностей и удовлетворения жизненных потребностей.

К исходным положениям устойчивого развития относятся:

- обеспечение природно-экологической устойчивости, на основе теории биотической регуляции окружающей среды;
- обеспечение поддерживаемого экономического развития на основе модифицированной рыночной системы;
- обеспечение устойчивого социального развития на основе справедливости;
- обеспечение устойчивости демографической ситуации на основе регулирования на уровне семьи;
- формирование общественного сознания на основе использования системы образования и средств массовой информации;
- обеспечение тесного международного сотрудничества и кооперации для достижения целей устойчивого развития.

Базовый принцип устойчивого развития означает, что любая экономическая деятельность должна способствовать максимальному сокращению бедности и достижению адекватного качества жизни для всех, с одной стороны, и не превышать способности естественных природных ресурсов к самовосстановлению с другой [6, с.20 - 31].



Национальная Концепция Устойчивого Развития объединяет в одно целое социальную, экономическую и экологическую политику, интегрирующей усилия нации на достижение экономической эффективности, социальной справедливости и экологической безопасности.

В процессе исследования были определены особенности обеспечения устойчивого развития региона в стране:

- географическое расположение в Центральной Азии. Проблемы обеспечения устойчивого развития имеют особое значение, учитывая потенциал водно-энергетических и других природно-экономических ресурсов.

- подверженность частым стихийным бедствиям и относительно хрупкая экосистема. Правительство Таджикистана активно участвует в усилиях по адаптации к изменению климата и смягчению его последствий.

- потенциал в области гидроэнергетики. Страна обладает значительными водными ресурсами и гористой местностью, что позволяет развивать возобновляемые источники энергии.

- сохранение и лесовосстановление лесов. Леса в Таджикистане находятся под угрозой из-за незаконных вырубок, чрезмерного выпаса скота и перевода земель под сельское хозяйство.

- удаление внимания «зелёному» образованию. В учебных программах в школах и университетах всё чаще включают темы, связанные с окружающей средой, сохранением природы и устойчивым развитием.

Некоторые проблемы обеспечения устойчивого развития региона в Республике Таджикистан:

- территориальные диспропорции. Они проявляются в виде нарушения устойчивости социально-экономических систем и ограничивают возможности для достижения поставленных целей.

- проблемы неравного доступа женщин и мужчин к материальным и нематериальным видам ресурсов. Это сдерживающий фактор для развития общества и экономики в целом.

- разрыв между регионами в уровне развития социальной инфраструктуры. При этом относительно более высокая демографическая нагрузка в сельской местности сигнализирует об остроте проблемы занятости и доходов на селе.

Для решения задач национальной концепции устойчивого развития, необходимо обеспечить сбалансированность между повышением темпов экономического роста и устойчивостью природных экосистем, использованием запасов природно-экономических ресурсов и их восстановлением, достижением ощутимых результатов в экономике и социальной справедливостью, их распределением между странами. Однако невозможно обеспечить их сбалансированность, поэтому может быть диспропорция. Диспропорция в экономике ограничивает возможности для достижения поставленных социально-экономических целей, повышения уровня конкурентоспособности товаров региональных производителей, развития торгово-экономических связей между регионами и хозяйственных отношений между региональными субъектами и т.д.

Территориальные диспропорции, рассматриваемые как обратная сторона устойчивости, являются естественным явлением в экономическом развитии регионов. Но, в отличие от национальной экономики, региональным диспропорциям присущи особенности, связанные с временем их возникновения и с процессом разрешения. Первоначально они проявлялись как результат различий в географическом положении регионов и в их природно-климатических условиях, в производстве и его размещении по территориям, а также в характере и уровне развития производительных сил региона. По мере цивилизационно-культурного прогресса и типа регионального развития, избранного государством, в начальный период независимого развития страны диспропорции обострились, а затем, с созданием нормативно-правовой базы рыночной системы, они существенно сгладились. Следовательно, появились условия для разрешения территориальных диспропорций и устойчивого развития [8, с.88].



В то же время обеспечение устойчивого экономического роста требует не ликвидации территориальных противоречий, а их смягчения и разрешения, что закладывает общую базу для равномерного территориального социально-экономического развития и создает больше возможностей в процессе разработки и осуществления в стране политики социальной справедливости.

Опыт стран с развитой рыночной экономикой показала необходимость использования достаточно эффективных инструментов разрешения территориальных диспропорций и решения проблем устойчивого регионального развития.

В немалой степени это было связано с необходимостью государственного воздействия на совокупный спрос (кейнсианская модель) и проведения специальных мероприятий в рамках региональных программ развития, а также выделения регионам, в наибольшей степени пострадавшим от кризиса, средств из бюджета страны.

Применение эффективной региональной политики основывается на результатах исследования природно-ресурсного потенциала территории и его воспроизводстве, демографии и занятости населения, уровне и качестве жизни, взаимодействии региональных рынков и механизмов управления этими процессами. По-новому теперь ставится вопрос о размещении производительных сил на территориях в сторону их эффективного использования в качестве фактора экономического роста и повышения благосостояния населения территории. В связи с этим резко возросла необходимость исследования жизненно важных процессов, происходящих в регионах страны.

Речь идет о выявлении сущности новых процессов и явлений в региональной политике, связанных с формированием рыночной экономики и совершенствованием механизмов обеспечения устойчивого регионального развития. К их числу прежде всего относятся: процесс формирования региональных товарных рынков со свойственной им спецификой и их постоянное взаимодействие, выявление взаимосвязи между ростом экономики и решением социальных проблем, разработка и обоснование принятия региональных управленческих решений и их информационно-технологическое обеспечение. По существу, необходимо определить и использовать достаточно эффективные подходы и методы обеспечения устойчивости социально-экономической системы регионов с учетом особенностей и условий экономики переходного периода [10, с.106 - 121].

Необходимость проведения региональной политики обеспечения устойчивого развития обусловлена, как показывает опыт зарубежных стран, специфическими особенностями географического расположения регионов и уровнем их обеспеченности природно-экономическими ресурсами. Активная государственная региональная политика способствует выравниванию уровня социально-экономического развития отдельных частей территории, и в этом плане различное отношение государства к ним является оправданным. Следует отметить, что главным механизмом реализации региональной политики обеспечения устойчивого развития во все большей мере становятся региональные программы социально-экономического развития. Они разрабатываются и осуществляются практически в каждом регионе в определенные сроки и со свойственной им спецификой и зависят главным образом от финансового состояния страны и форм государственной поддержки [12, с. 79 -92].

Региональная политика в развивающихся странах рассматривается как явление постоянное, изменяются только подходы к её реализации. Основной целью региональной политики в условиях независимого развития Республики Таджикистан является усиление экономической и социальной интеграции, разрешение противоречий, обусловленных сложившимися в прошлые годы диспропорциями в социально-экономическом развитии различных регионов, и поиск путей преодоления их отсталости. Задачи регионов и местных территорий тесно переплетаются с общей задачей развития национальной экономики. Осуществление региональной политики базируется на решении следующих задач, вытекающих из своеобразия природно-экономических условий и специфики функционирования регионального хозяйства:

- содействие развитию и структурному выравниванию отстающих в экономическом отношении районов внутри регионов, особенно горных, предгорных и приграничных районов, на основе преобразования их хозяйства на рыночных принципах.

- проведение мероприятий на разных уровнях государственной власти по снижению уровня застойной безработицы и организации государственной помощи молодежи и лицам, подверженным риску быть вытесненными с рынка труда в процессе их вхождения в трудовую жизнь и адаптации к рыночным переменам в промышленности и в других отраслях народного хозяйства.

- содействие аграрному развитию путем ускоренного формирования рыночных сельскохозяйственных структур и создания инфраструктуры в рамках реформирования аграрного сектора региональной экономики.

- стимулирование развития и структурного выравнивания уровня жизни населения сельских районов, где особенно низка плотность населения [4, с. 80 - 98].

Происходящие в мировом экономическом развитии глобализационные процессы обуславливают необходимость выработки новых методических и практических подходов к формированию путей стратегического хозяйственного развития территорий страны в рамках отдельных субъектов Таджикистана.

Целесообразной является более углубленная разработка концептуальных подходов к региональному управлению экономическим развитием территории с использованием современных теорий систем. Применение концептуальных подходов к региональному управлению требует создания следующих основополагающих условий.

Во-первых, «пространственное» развитие, основывающееся на поиске лучшего размещения промышленного производства и инфраструктурных предприятий в рамках отдельных территорий на основе близости к источникам сырья и энергии, а также к районам сбыта и организации потребления.

Во-вторых, «структурообразующее» развитие основывается на подходе, при котором эффективность регионального управления определяется уровнем оптимизации структуры и размеров производства, обеспечивающих наиболее полное использование преимуществ территории.

В-третьих, «комплексное» развитие, которое основывается на формировании системного подхода к управлению территориями на разном уровне хозяйственного развития и функционального состояния бизнеса в рамках отдельных территориальных образований.

В-четвертых, «точечное» развитие, суть которого сводится к рассмотрению узко пространственной организации производства, сочетающей интересы государственных и местных органов власти [13, с. 355].

Устойчивое развитие региона тесно связано с понятием «экономическое пространство», ибо оно формирует отправные представления о территории и её социально-экономических параметрах, пространственной поляризации хозяйствующих субъектов и различиях в экономике регионов.

Из большого количества определений данного понятия наиболее оптимальным, на наш взгляд, является то, в котором экономическое пространство представляется как насыщенная территория, вмещающая множество населенных пунктов, промышленных предприятий, хозяйственно освоенных и рекреационных площадей, транспортных и инженерных сетей и имеющая тесные связи между объектами, расположенными на ней. Каждая территория региона имеет внутреннее пространство, состоящее из множества объектов и их связей с внешним пространством [1, с. 494 - 511].

Общей стратегической целью Программы должно стать достижение равных возможностей для жизни, работы, досуга всех граждан независимо от их места жительства и обеспечение семьям уверенности в будущем. В рамках программы устойчивого развития возможно достижение следующих стратегических целей (рисунок 1).



**Рис. 1. Стратегическая цель Программы устойчивого развития**

Достижение стратегических целей перспективной Программы обуславливает необходимость включения в нее первоочередного проведения трех взаимосвязанных мер социально-экономического развития [2, с. 21 - 33]:

1. Завершение, в основном, периода перехода региональной экономики к рыночным отношениям.

2. Осуществление мер, способных привести к качественным изменениям в сфере производства конкурентоспособной продукции, транспортной инфраструктуры, энергопотребления, а также к сдвигам в сферах образования и здравоохранения, природопользования и экологии.

3. Сглаживание различий в уровне экономического развития и обеспечение экологического благополучия районов области, и выход большинства из них на траекторию устойчивого развития.

Для решения стратегических задач Программы необходимо ориентироваться на проведение мероприятий, основанных на использовании естественных и приобретенных преимуществ региона. К числу главных задач перспективной Программы следует отнести:

1. Ускоренное преодоление последствий технической отсталости предприятий в ряде отраслей промышленности (горнорудной и горнодобывающей, легкой и пищевой, в производстве лекарственных препаратов и др.). Насущной необходимостью являются смена существующего технопарка, обеспечение технологического прорыва в ряде базовых отраслей, ужесточение правил охраны природы, соблюдение экологических требований, использование информационных и компьютерных технологий.

2. Завершение институциональных преобразований, совершенствование организационных структур управления на различных уровнях государственной власти. Проведение научных разработок по определению оптимальных соотношений системы «Центр-Регион», а также включение джамоатов (сельский орган самоуправления) в

экономическую систему общества как составной и неотъемлемой части экономических отношений людей.

3. Максимальное использование благоприятных факторов регионального развития, возобновление экономического роста городов и районов на новой качественной основе.

Специфическое географическое положение Согдийской области состоит в том, что она расположена в центре Центрально-азиатского региона и граничит с Ташкентской, Сырдарьинской, Джизакской, Самаркандской, Ферганской и Наманганской областями Республики Узбекистан, Баткентской и Ошской областями Кыргызстана.

Естественно, различные контактные зоны нашей области испытывают разные внешние притяжения. Традиционно это торгово-экономические и родственные связи Пенджикента и Самарканда, Исфары и Баткента, Канибадама и Коканда, Спитамена и Бекабада, Ашта и Чуста, Истравшана, Шахристана и Зафарабада и городов Джизакской области и др. Восстановление и развитие этих связей в перспективе существенно расширит рамки межрегионального торгово-экономического оборота.

Вместе с тем, вопрос состоит в том, чтобы ускоренными темпами развивать межрегиональные торгово-экономические связи Согдийской области с городами и районами других областей, расположенных в восточной и южной частях Таджикистана. Введение в действие полнокровной транспортной инфраструктуры «Север-Юг» и полная реконструкция дороги «Худжанд-Душанбе», а также «Дегмай-Исфара» и их круглогодичная эксплуатация позволит связать города и районы Согдийской области с остальной частью Таджикистана и создать условия для беспрепятственного выхода наших фирм на зарубежные рынки, прежде всего Китая, Индии, Афганистана, Пакистана и других стран.

Актуальность исследования «проблемных районов» и повышенный интерес к ним обусловлен наличием в них ресурсного потенциала (производственного, трудового, природного, рекреационного и др.), использование которого особо важно для региональной экономики. К числу качественных признаков «проблемных районов» можно отнести значение их географического расположения для стратегических интересов страны. Вместе с тем, в преобладающей части этих «проблемных районов» ощущается недостаток собственных финансовых ресурсов для решения проблем, имеющих региональное и национальное значение.

По существу, эти территории самостоятельно не в состоянии решить свои социально-экономические проблемы или реализовать имеющийся высокий потенциал. Поэтому они требуют активной государственной поддержки.

Речь не идёт о полном выравнивании уровня экономического развития всех районов Согдийской области. Это объясняется тем, что:

во-первых, выравнивание экономического развития районов по величине ВРП на душу населения абсолютно невозможно из-за разного территориального расположения, уклада экономики и жизни в них;

во-вторых, при самых оптимистических прогнозах для достижения наиболее отсталыми районами среднего уровня по Согдийской области требуется не менее 15-20 лет.

Поэтому в перспективной Программе нужно ставить более скромную и реальную цель – уменьшение отставания экономически менее развитых районов. Следует отметить, что достижение данной цели имеет ряд главных побудительных причин, к числу которых прежде всего относится:

– более активное включение всех районов в рыночные отношения, а населения – в предпринимательскую деятельность, отвечающую внутрирегиональным и межрегиональным интересам;

– создание приоритетных условий для развития малого и среднего предпринимательства, ориентированного на удовлетворение спроса на местном рынке, и особенно его производственно-кооперационных форм;

– привлечение инвестиций для более полного использования природных ресурсов и на этой основе организации производства товаров, направляемых на удовлетворение потребностей внутренних и внешних потребителей.

При разработке перспективной Программы нужно учитывать, что число проблемных районов должно быть невелико, или определить районы, которые в первую очередь нужно выделить в качестве проблемных, выявить их возможности и ресурсы, необходимую нехватку средств, иначе усилия государства по их поддержке окажутся малоэффективными.

В перспективной Программе экономического развития нужно ориентироваться на открытие и широкое использование возможности самого «проблемного района». Нужно понять, что возможности района по обеспечению уровня жизни населения в решающей степени определяются эффективностью функционирования экономики и в гораздо меньшей степени – дотациями, выделяемыми из центральных и региональных бюджетов.

Формирование стратегии устойчивого развития должно основываться на учете влияния множества факторов внешней и внутренней среды функционирования социально-экономической системы. На первый план выходит развитие промышленного комплекса, являющегося плацдармом для привлечения в регион инвестиционных ресурсов, развития новых технологий, форм международного сотрудничества и перспективных способов организации производства.

Под социально-экономическим развитием региона понимаются постепенные положительные, прогрессивные изменения в количестве (улучшение экономических и социальных показателей) и качестве (структурные изменения или изменение содержания развития, или приобретение социально-экономической системой новых характеристик) экономики и социальной сферы [11, с. 151 - 158].

Обладая относительной самостоятельностью, социальное развитие в значительной мере определяется ресурсными возможностями, которые зависят от степени экономического развития и только постепенное развитие экономической активности даст возможность осуществить те или иные прорывы в жизни местного сообщества и поднять уровень благосостояния населения, а эти достижения всегда определяют успех той или иной социально-экономической политики. Методы воздействия региональной администрации на ход экономического развития можно сформулировать таким образом:

- создание в регионе благоприятных общих условий для развития деловой активности;
- регулирование деловой активности;
- прямая кооперация администрации региона и бизнеса.

В целом правительство Республики Таджикистан целенаправленно и последовательно принимает меры по улучшению инвестиционного климата и повышению инвестиционной привлекательности регионов. Этому способствует постоянно совершенствуемое законодательство в налоговой и банковской сфере, земельная реформа, упрощение системы регистрации иностранных юридических лиц и защиты их интересов, дальнейшее приближение системы бухгалтерского учета к международным стандартам и другие факторы.

Привлечение инвестиций является одним из важнейших рычагов воздействия на социально-экономическое развитие регионов. Однако, ряд регионов Республики Таджикистан, обладающих высоким уровнем инвестиционной привлекательности, характеризуются низкой активностью по привлечению инвестиций. По уровню использования инвестиционной привлекательности, определяемой как отношение индекса инвестиционной активности к индексу инвестиционной привлекательности, регионы Таджикистана можно разделить на три группы: с высоким, средним и низким уровнем использования инвестиционной привлекательности. К числу регионов, которые не в полной мере реализуют свою привлекательность, относятся ГБАО, Раштский, РРП и другие регионы, имеющие развитую инфраструктуру, интеллектуальный потенциал, высокотехнологичные отрасли промышленности. В наибольшей степени реализуют свою высокую инвестиционную привлекательность такие регионы, как Согдийская и Хатлонская области. Также в полной



мере используют свои инвестиционные ресурсы большинство регионов самой многочисленной группы со средним уровнем использования инвестиционной привлекательности.

В целом, можно сделать вывод о том, что эти регионы Республики Таджикистан обладают наибольшим потенциалом для повышения своей инвестиционной активности в будущем при условии улучшения качества экономической среды. Повышению конкурентоспособности данных регионов будет способствовать диверсификация промышленности и содействие малому бизнесу, снижение безработицы и повышение доходов населения, реконструкция и модернизация инфраструктуры [14, с. 134 - 139].

Для моделирования процессов устойчивого развития Магомедова М. с соавторами предлагали следующую последовательность действий: составление ряда ранжированных индикаторов; сглаживание полученных временных рядов; формирование ранговых рядов и расчет ускорения изменения индикаторов; сравнение критериального и фактического ранговых рядов с использованием коэффициентов ранговой корреляции по инверсиям и отклонениям.

В исследовании Кукарина М.В. и Рокотянской В.В. приводится подход к оценке устойчивого развития муниципальных образований с учетом бюджетной составляющей [7, с. 96 - 103].

Комплексные индикаторы устойчивости авторы предлагают рассчитывать, как комплексный показатель, рассчитанный для каждого из 32 индикаторов, отражающих существенные параметры устойчивого развития муниципального образования на основе учета значения показателя в последнем году временного ряда и минимальное значение аналитического параметра во временном ряду, а также максимальное значение аналитического параметра во временном ряду [3, с.1 - 7].

Интегральный показатель для каждой из аналитических сфер авторами рассчитывался как произведение комплексных показателей исследуемого блока устойчивости на уровне муниципалитетов. Обобщенный интегральный показатель устойчивости для муниципальных образований Кукарина М.В. и Рокотянской В.В. по различным блокам. Несмотря на то, что предложенная методика охватывает широкий круг показателей и может быть апробирована на основе статистических данных, она не лишена недостатков. Авторы указывают, что «следовало бы учесть элемент бюджетной составляющей, а именно структуру и объем бюджетных ресурсов органа местного самоуправления», однако, обоснование такого учета как на теоретическом, так и на эмпирическом уровне в работе отсутствует [7, с. 96 - 103].

Таким образом, нами проанализированы методические подходы к оценке устойчивости, а также основные параметры устойчивого развития территорий. Несмотря на то, что сейчас требуется особый учет научно-инновационной составляющей, так как отсутствуют конкретные методики анализа количественных параметров устойчивости с учетом состояния научно-инновационной сферы регионов. Поэтому, обозначенные выше положения позволяют определить вектор дальнейших изысканий в области разработки собственных методических положений по оценке устойчивости региональных систем и анализу влияния цифровой трансформации на региональную устойчивость.

Таким образом, мы считаем, необходимым исследовать вопросы экономического и институционального состояния бюджетной системы и формирования финансовых средств для устойчивого развития региона на основе эффективного использования доходов государственного бюджета Республики Таджикистан.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алферова Т.В. Устойчивое развитие региона: подходы к отбору показателей оценки / Т. В. Алферова // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика». – 2020. – Т.15. № 4. – С. 494-511
2. Бобылев С.Н. Индикаторы экологического развития: региональное измерение / С.Н. Бобылев, О.В. Кудрявцева, С.В. Соловьева, К.С. Ситкина// Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2018. - №2. – С.21 – 33
3. Богатова И.Б. Оценка индикаторов устойчивого развития на территории Самарской области / И.Б. Богатова // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева. – 2017. – Т. 1, № 1. – С. 1–7
4. Воронин Б.А. и др. Динамика концептуальной основы обеспечения устойчивости сельхозпроизводства. / Б.А. Воронин и др. //Аграрный вестник. -Урал. -2011. -№7. - С.80 - 98.
5. Гарипов Р.И. К вопросу об оценке устойчивого развития региональной экономической системы / Р.И.Гарипов, Е.Н. Гарипова // Управление в современных системах. –2013. –№1. – С. 29-43
6. Калиновский П.С. Подходы к построению критериев устойчивого развития в работах М.З. Згуровского / П.С. Калиновский, Н.С. Емельянова, Е.Н. Менюк// Геополитика и экогеодинамика регионов. – 2015. – Т. 1 (11), вып. 2. – С. 20–31
7. Кукарин М.В. Совершенствование методики оценки устойчивого развития муниципальных образований / М.В. Кукарин, В.В. Рокотянская // Вестник университета. – 2021. – №6. – С. 96-103.
8. Национальная стратегия развития Республики Таджикистан на период до 2030 года, от 1 декабря 2016 г., №636. - Душанбе, 2016. – 88 с.
9. «Национальная стратегия адаптации к изменению климата Республики Таджикистан на период до 2030 года» от 2 октября 2019 года №482, Душанбе. – 56 с.
10. Пантелеева О.И. Применение индикаторов устойчивого развития на региональном и муниципальном уровне / О.И. Пантелеева // Региональная экономика: теория и практика. – 2010. – № 22 (157) . – с. 39–47; Дьяков М.Ю. О некоторых функциональных зависимостях в региональных экстерналиях/ М.Ю.Дьяков// Известия ДВФУ. Экономика и управление. – 2020. – № 1. – С. 106–121
11. Сульдина Г.А. Реализация государственного управления социально-экономическим развитием региона на основе сравнительного анализа: методический подход /Г.А. Сульдина // Актуальные проблемы экономики и права. – 2012. - №3.- С.151– 158
12. Третьякова Е.А. Сочетание статического и динамического подходов в оценке устойчивого развития региональных социально-экономических систем / Е.А. Третьякова, М.Ю. Осипова// Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика». – 2016. – № 2 (29) . – С. 79-92.
13. Уськова Т.В. Управление устойчивым развитием региона: монография. / Т.В. Уськова. // Вологда: ИСЭРТ РАН, 2009. – 355 с.
14. Шарифов А.О. и др. Инвестиционная привлекательность регионов Таджикистана / А.О. Шарифов и др. //Вестник Таджикского национального университета. Душанбе, Сино - 2013. - С.134.-139

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17710523>

## МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН (НА ПРИМЕРЕ ГРУППЫ КОМПАНИЙ ALAGEUM ELECTRIC)

ШУЛЕМБАЕВА МАЙРА НУРТАЕВНА

Преподаватель специальных дисциплин Кентауского политехнического колледжа  
Кентау, Казахстан

**Аннотация.** В статье рассматриваются особенности мотивации труда персонала в условиях современной экономики Казахстана. Особое внимание уделено мотивационным программам группы компаний Alageum Electric — одного из ведущих промышленных холдингов страны. Рассматриваются теоретические аспекты мотивации, основные подходы и методы стимулирования труда, а также влияние корпоративной культуры на производительность и удовлетворенность работников. Приводятся примеры внедрения современных мотивационных систем на Кентауском трансформаторном заводе. Результаты исследования показывают, что грамотно выстроенная система мотивации способствует не только росту эффективности труда, но и укреплению корпоративных ценностей.

**Ключевые слова:** мотивация, труд, стимулирование, персонал, Alageum Electric, эффективность.

**Abstract.** The article examines the specifics of labor motivation in the modern economy of Kazakhstan. Particular attention is paid to the motivational programs of Alageum Electric, one of the leading industrial holdings in the country. Theoretical aspects of motivation, key approaches and methods of labor incentive, and the influence of corporate culture on productivity and employee satisfaction are analyzed. Examples of modern motivational systems implemented at the Kentau Transformer Plant are presented. The results show that a well-built motivation system enhances labor efficiency and strengthens corporate values.

**Key words:** motivation, labor, incentive, personnel, Alageum Electric, efficiency.

### Введение

Мотивация труда является одним из наиболее значимых инструментов управления персоналом. В условиях перехода Казахстана к инновационной и производственной экономике человеческий капитал становится главным фактором успеха. Для предприятий, подобных группе компаний Alageum Electric, эффективная система мотивации персонала является основой устойчивого развития и конкурентоспособности.

Современные предприятия осознают, что экономическое стимулирование само по себе не обеспечивает высокой производительности и лояльности работников. Важным становится комплексный подход, включающий материальные и нематериальные методы мотивации, корпоративную культуру, развитие личности, условия труда и признание достижений.

### Основная часть

В Казахстане формируется новая система мотивации труда, основанная на стратегическом управлении человеческими ресурсами. На предприятиях группы компаний Alageum Electric внедряются современные HR-инструменты, включая систему KPI, внутренние конкурсы, премирование по результатам проектов, программы обучения и наставничества. Важную роль играет вовлечение сотрудников в процессы принятия решений и реализацию инновационных идей.

Например, на Кентауском трансформаторном заводе применяется многоуровневая система мотивации. Работники получают материальное вознаграждение за перевыполнение производственного плана, экономию ресурсов и внедрение рационализаторских предложений. Кроме того, внедрены нематериальные стимулы — благодарственные письма, доска почёта,

корпоративные праздники, поддержка спортивных и социальных инициатив. Это способствует укреплению командного духа и снижению текучести кадров.

Система мотивации Alageum Electric базируется на принципах прозрачности, справедливости и признания заслуг. Руководство компании регулярно проводит анкетирование сотрудников для выявления потребностей и ожиданий, а также организует внутренние конкурсы «Лучший специалист», «Инновация года», что повышает вовлеченность и инициативность персонала.

Таблица 1. Сравнительная характеристика видов мотивации труда

Вид мотивации	Преимущества	Недостатки
Материальная мотивация	Повышает интерес к результатам труда, обеспечивает рост производительности, снижает текучесть кадров.	Может вызывать конкуренцию внутри коллектива, требует постоянного пересмотра ставок и бонусов.
Нематериальная мотивация	Развивает корпоративную культуру, укрепляет лояльность, улучшает моральный климат.	Эффект проявляется медленнее, требует участия руководства и психологической поддержки.
Комбинированная система	Обеспечивает баланс между экономическими и социальными факторами, создаёт долгосрочную мотивацию.	Сложна в администрировании и требует значительных организационных усилий.

Также компания внедряет корпоративные программы повышения квалификации, направленные на развитие лидерских и профессиональных компетенций. В Alageum Electric функционирует собственный учебный центр, где работники разных подразделений проходят обучение современным технологиям и стандартам безопасности. Такой подход формирует у сотрудников чувство принадлежности к компании и уверенность в завтрашнем дне.

Важно отметить, что немаловажную роль в мотивации играет социальная ответственность предприятия. Компания активно участвует в благотворительных проектах, поддерживает детские дома и образовательные учреждения, что способствует повышению корпоративного духа и гордости за принадлежность к компании.

### Заключение

Таким образом, мотивация труда персонала является стратегическим инструментом повышения эффективности деятельности предприятий Казахстана. Опыт группы компаний Alageum Electric показывает, что сочетание материальных и нематериальных стимулов, развитие корпоративной культуры и внедрение программ поощрения позволяют добиться устойчивого роста производительности и лояльности персонала. Эффективная мотивация способствует укреплению репутации предприятия и формированию кадрового потенциала, способного адаптироваться к современным экономическим вызовам.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ЛИТЕРАТУР.

1. Послание Президента Республики Казахстан К.К. Токаева народу Казахстана. – Астана, 2024.
2. Трудовой кодекс Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 414-V ЗРК.
3. Методические рекомендации по вопросам управления персоналом. – Министерство труда и социальной защиты населения РК, 2022.
4. Официальный сайт группы компаний Alageum Electric – <https://alageum.com>
5. Мотивация и стимулирование труда: учебное пособие / Под ред. Н. К. Мамырова. – Алматы: Қазақ университеті, 2021.
6. Есентаева А.Ж. Управление человеческими ресурсами: казахстанская практика. – Астана: Экономика, 2020.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17710614>

## ДИЗАЙН: СУЩНОСТЬ, ФУНКЦИИ И РОЛЬ В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ

СЕВИНДЖ НУРИЕВА

Азербайджанский Государственный Экономический Университет (UNEC)  
Баку, Азербайджан

**Аннотация.** Дизайн является одной из наиболее значимых форм современной художественно-проектной деятельности, сочетающей в себе эстетику, функциональность и инновации. В условиях глобализации и стремительного развития технологий дизайн перестает быть лишь инструментом оформления предметной среды — он превращается в универсальный язык визуальной коммуникации, формирующий мировоззрение, стиль жизни и культурные ориентиры человека XXI века. В статье рассматриваются основные направления современного дизайна, его социальные, культурные и технологические функции, а также влияние на экономику и образование. Особое внимание уделено междисциплинарной природе дизайна, объединяющей искусство, инженерное мышление, маркетинг и психологию восприятия. Анализируются исторические этапы становления дизайна — от ремесленного производства и Баухауса до цифровых и экологических концепций.

В работе показано, что современный дизайн служит инструментом формирования устойчивого развития, способствует экологическому мышлению и развитию инклюзивной среды. Кроме того, рассматриваются вопросы цифрового дизайна и искусственного интеллекта как факторов, определяющих будущее профессии. Дизайн не только создает визуальные образы, но и структурирует взаимодействие человека с информационной и предметной средой, делая её более понятной, безопасной и эстетически целостной. В заключение делается вывод, что дизайн — это не просто вид деятельности, а форма культурного самовыражения общества, отражающая его ценности и цивилизационные тенденции.

**Ключевые слова:** дизайн, инновации, культура, визуальная коммуникация, экология, цифровизация.

## ВВЕДЕНИЕ

Современная цивилизация существует в пространстве, где визуальные образы и проектные решения определяют не только эстетику, но и содержание общественной жизни. Дизайн пронизывает все сферы деятельности человека — от архитектуры и промышленного производства до цифровых интерфейсов и брендинга.

В начале XXI века термин «дизайн» вышел далеко за пределы традиционного понимания художественного проектирования. Сегодня под дизайном подразумевается не просто оформление, а процесс системного мышления, направленный на решение комплексных задач. Дизайнер должен не только создавать визуальные формы, но и проектировать взаимодействие, опыт, поведение пользователя.

Исторически развитие дизайна тесно связано с индустриальной революцией XIX века, когда массовое производство потребовало создания предметов, сочетающих функциональность и эстетическую привлекательность. Школа Баухаус в Германии стала фундаментом современной дизайн-философии: она впервые соединила искусство, ремесло и инженерное мышление в единую систему.

Сегодня, в условиях цифровизации и искусственного интеллекта, дизайн становится одним из важнейших факторов конкурентоспособности и культурного развития. Визуальная культура превращается в универсальный язык общения между людьми, организациями и машинами. От качества дизайна зависят не только комфорт и удобство, но и восприятие брендов, городских пространств, образовательных систем и даже политических идей.

Цель данной статьи — исследовать сущность и функции дизайна в современном мире, выявить его исторические и социокультурные основы, а также определить перспективы развития в контексте цифровой и экологической трансформации общества.

## **ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ**

**1. Историческая эволюция понятия “дизайн”.** Первые формы дизайна можно найти в древних ремесленных культурах Египта, Месопотамии и Китая, где эстетика и функциональность предметов уже находились в гармонии. Однако термин “design” впервые стал использоваться в эпоху промышленной революции XVIII–XIX веков. Появление машинного производства требовало новых принципов проектирования.

Баухаус стал символом новой эпохи — объединения художественного творчества и индустриального подхода. Основатель школы Вальтер Гропиус утверждал, что дизайн должен служить человеку и обществу, а не только рынку. Эти идеи легли в основу гуманистической концепции современного дизайна [1].

Дизайн как дисциплина возникал постепенно. Первые признаки проектной деятельности проявлялись в декоративно-прикладном искусстве древних цивилизаций: Египта, Месопотамии, Китая и Греции. Здесь уже наблюдалась гармония формы и функции, хотя дизайнерская профессия в современном понимании отсутствовала.

С XVIII века, с началом промышленной революции, проектирование приобретает системный характер. Массовое производство требует объединения эстетики и функциональности. Баухаус (Германия, 1919–1933) формализовал концепцию «форма следует за функцией», а также идею интеграции искусства, ремесла и промышленности. Это стало фундаментом для развития современных направлений дизайна [1].

В XX веке формируются первые академические школы дизайна, появляются специализированные дисциплины: графический, промышленный, интерьерный, фэшн-дизайн. На рубеже XXI века цифровизация открывает новую эру — виртуальные среды и интерактивный дизайн.

**2. Дизайн как система визуальной коммуникации.** Современный дизайн — это не просто процесс создания формы, а коммуникационный инструмент. Визуальные образы способны передавать смыслы быстрее и глубже, чем текст. По мнению Дональда Нормана [2], хорошо спроектированный объект “говорит” с пользователем сам по себе.

Графический дизайн, брендинг, типографика и мультимедийные формы становятся важнейшими средствами социальной навигации. Например, визуальная айдентика крупных компаний (Apple, Google, Tesla) строится на минимализме, ясности и эмоциональной выразительности — принципах, обеспечивающих доверие и узнаваемость.

Дизайн выполняет функцию коммуникации между объектом и человеком. Он передает информацию, эмоции, идеалы. Графический дизайн, визуальная айдентика и типографика становятся инструментами формирования общественного сознания.

Пример: логотипы мировых брендов (Apple, Google) используют минимализм и ясность, что обеспечивает узнаваемость и доверие пользователей. В UX/UI-дизайне коммуникация проявляется через взаимодействие человека с цифровым интерфейсом: понятная навигация, визуальные подсказки и обратная связь повышают эффективность использования продукта [2].

**3. Социально-культурное значение дизайна.** Дизайн отражает культурные ценности и мировоззрение эпохи. Он становится неотъемлемой частью культурного кода общества. Через дизайн транслируются идеалы гармонии, устойчивости и инноваций. Как отмечает Папанек [3], “дизайн — это не просто искусство, это ответственность”.

В эпоху глобализации дизайн выполняет медиативную функцию — соединяет различные культуры через универсальный визуальный язык. Дизайнер выступает посредником между технологиями и человеком, превращая сложные системы в понятные и доступные решения.

Дизайн отражает ценности общества. Через визуальные и функциональные решения транслируются идеалы устойчивого развития, инклюзивности, культурной идентичности.



Например, скандинавский минимализм акцентирует функциональность и экологичность, японская эстетика «ваби-саби» формирует чувство гармонии с природой, итальянская элегантность — чувство стиля и традиций. Дизайн становится средством культурного диалога, объединяя разные эпохи и народы [3].

**4. Технологические инновации и цифровая трансформация.** Развитие компьютерных технологий полностью изменило подход к проектированию. Сегодня дизайнеры используют искусственный интеллект, 3D-моделирование, виртуальную и дополненную реальность для создания интерактивных сред. Цифровой дизайн стал ключевым направлением креативной индустрии XXI века.

Появление UX/UI-дизайна обусловило переход от визуального к “опытному” дизайну — когда главным объектом проектирования становится человеческий опыт. Виртуальные интерфейсы, мобильные приложения, VR-платформы требуют не только технических, но и психологических знаний.

**5. Экологический и устойчивый дизайн.** Современный дизайн немислим без учета принципов устойчивого развития. Экодизайн нацелен на снижение воздействия производства на окружающую среду, использование перерабатываемых материалов и возобновляемых ресурсов. Эта концепция основана на идее “cradle-to-cradle” — полного цикла жизни продукта без отходов [3].

Кроме того, формируется направление “инклюзивного дизайна”, ориентированного на создание продуктов, доступных для всех категорий пользователей, включая людей с ограниченными возможностями. Такой подход не только гуманен, но и экономически эффективен.

**6. Образование и дизайн-мышление.** Современное образование активно внедряет принципы “design thinking” (дизайн-мышления). Это методология, направленная на поиск инновационных решений через эмпатию, прототипирование и тестирование. По мнению Брауна [4], дизайн-мышление формирует креативное мировоззрение, необходимое для развития общества знаний.

Дизайн стал неотъемлемой частью стратегического менеджмента и инновационной экономики. Компании, применяющие дизайн-мышление, показывают более высокие результаты в области инноваций и адаптивности к изменениям рынка.

**7. Дизайн как инструмент формирования идентичности.** В глобальном мире дизайн помогает сохранять культурную самобытность. Национальные мотивы, орнаменты, шрифты и цвета становятся элементами визуальной дипломатии. Через дизайн страны выражают свою идентичность, ценности и традиции.

К примеру, скандинавский минимализм, японская эстетика “ваби-саби”, итальянская элегантность — это не просто стили, а культурные символы, формирующие имидж государства.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Дизайн в XXI веке является неотъемлемой частью человеческой деятельности и стратегическим ресурсом устойчивого развития. Он соединяет эстетику, технологию и гуманистические ценности, превращаясь в универсальный язык современного общества.

Современный дизайн нацелен не только на создание красоты, но и на решение глобальных проблем — экологических, социальных, культурных и психологических. Он способствует формированию инклюзивной, безопасной и гармоничной среды обитания.

Будущее дизайна связано с интеграцией искусственного интеллекта, цифровых технологий и философии устойчивости. Но при этом центральным элементом всегда остается человек. Именно человек и его потребности определяют смысл и направление дизайнерской деятельности.

Таким образом, дизайн — это не просто профессия или вид искусства, а способ мышления, отражающий сущность человеческой культуры и стремление к гармонии между формой, функцией и смыслом.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Фаворский В. А. Искусство и восприятие формы. — Москва: Искусство, 1987.
2. Норман Д. Дизайн привычных вещей. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2018.
3. Папанек В. Дизайн для реального мира. — Москва: Издательство Стрелка, 2016.
4. Браун Т. Дизайн-мышление в бизнесе. — Москва: Альпина Пабlishер, 2020.
5. Кокс Г. Креативные индустрии и экономика знаний. — Лондон: DCMS, 2005.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17710664>  
УДК 338.24(574)

## ҚАЗАҚСТАН ЭКОНОМИКАСЫНЫҢ ЗАМАНАУИ ДАМУ ТЕНДЕНЦИЯЛАРЫ

ҚАЙЫРЛЫҚЫЗЫ АСЕМ, ҚАНАТОВА ТОҒЖАН ҚАНАТҚЫЗЫ, ЕРЛАНҚЫЗЫ  
АЯЖАН

Аманжолов атындағы ШҚУ Бизнес және құқық жоғарғы мектебінің 2 курс студенттері

Ғылыми жетекші – БАЖИГАЛИЕВА М.Б.

Аманжолов атындағы ШҚУ, экономика, менеджмент және қаржы кафедрасы, лектор  
Өскемен, Қазақстан

---

**Аңдатпа.** Бұл мақалада Қазақстан экономикасының қазіргі даму тенденциялары мен құрылымдық өзгерістері қарастырылған. Авторлар ХХІ ғасырдағы жаһандық сын-тегеуріндер жағдайында ұлттық экономиканың жаңа бағытын айқындау қажеттілігін атап өтеді. Зерттеу барысында индустрияландыру, цифрландыру, ауыл шаруашылығын әртараптандыру және шағын және орта бизнесті дамыту бағыттары талданды. Сонымен қатар экономикалық өсімнің негізгі факторлары — адам капиталы, инновация және технологиялық даму екені дәлелденеді. Мақалада Қазақстанның тұрақты және әділетті экономикалық жүйе құру жолындағы басты басымдықтары сипатталады.

**Кілт сөздер:** Қазақстан экономикасы, даму тенденциялары, индустрияландыру, цифрландыру, инновация, адам капиталы, ауыл шаруашылығы, шағын және орта бизнес, тұрақты даму, әлеуметтік әділеттілік.

---

ХХІ ғасырдың басты талабы – инновация, білім және адам капиталына негізделген жаңа экономика құру. Қазіргі кезеңде еліміз жаһандық өзгерістерге бейімделе отырып, өз даму бағытын анықтауда. Әлемдік нарықтағы бәсекелестік, технологиялық серпілістер, энергетикалық дағдарыстар мен экологиялық сын-қатерлер – барлығы Қазақстан экономикасының жаңаша серпілісін талап етеді. Сондықтан бүгінгі таңда ҚР-ның басты мақсаты — экономикалық өсімді әлеуметтік әділеттілікпен ұштастыру, яғни әр азаматтың әлауқатын арттыру арқылы тұрақты даму жолына түсу.

Экономика енді тек табиғи ресурстарға сүйенбей, технологиялық даму бағытына бет бұрды. «Қазақстан–2050», «Цифрлық Қазақстан», «Индустриялық-инновациялық даму» стратегиялары қабылданды.

Экономикалық өсімнің басты көрсеткіші – халықтың нақты табысының артуы. Бірақ табыс деңгейі аймақтар арасында біркелкі емес. Мысалы, ірі қалаларда жалақы мен өмір сапасы жоғары болса, ауылдық өңірлерде бұл көрсеткіш төмен. Сондықтан экономикалық саясаттың басты бағыты – аймақтық теңгерімді қамтамасыз ету болуы тиіс.

Қазақстан мұнай, газ, уран мен түсті металл қоры бойынша әлемдегі жетекші елдердің бірі. Бүгінде еліміздің мұнай-газ экспорты жалпы ішкі өнімнің шамамен 40%-ын құрайды. Алайда мұнайға тәуелділік — экономикалық қауіп. Мұнай бағасы төмендеген кезде бюджет кірістері азаяды, теңге бағамы әлсірейді. Сондықтан соңғы жылдары мемлекет энергетикалық теңгерім саясатын ұстанып, баламалы энергия көздерін дамытуға басымдық беріп отыр. Мысалы, 2024 жылы Қазақстанда жаңартылатын энергия көздерінің үлесі 4,7%-ға жетті. Күн және жел станциялары Атырау, Жамбыл, Қостанай облыстарында салынуда. Бұл тек экологиялық емес, стратегиялық қадам.

Индустрияландыру бағдарламасы 2010 жылдан бастап іске қосылып, 1300-ден астам жаңа өндіріс іске қосылды. Елімізде бұрын болмаған салалар — фармацевтика, көлік құрастыру, химия және жеңіл өнеркәсіп дами бастады. Ал «Цифрлық Қазақстан» жобасы мемлекеттің жаңа даму кезеңін бастады. Электронды үкімет, e-commerce нарығы, цифрлық банкинг, онлайн білім беру және қашықтан жұмыс жүйесі ел өмірін айтарлықтай өзгертті.

Мысалы, бүгінде мемлекеттік қызметтердің 90%-дан астамы электронды форматта көрсетіледі.

Қаржыгер, экономист Расул Рысмамбетов атап өткендей, қазіргі Қазақстан экономикасы жаңғырудың шешуші кезеңінде тұр. Елдің басты мақсаты – шикізаттық тәуелділіктен арылып, технология мен инновацияға негізделген жаңа даму бағытына көшу. Бұл өзгеріс тек экономикалық құрылымды түрлендіру емес, ұлттың бәсекеге қабілеттілігін арттырудың стратегиялық жолы болып табылады. Расул Рысмамбетовтың пікірінше, Қазақстанның болашағы табиғи ресурстарда емес, адам капиталы мен зияткерлік әлеуеттің күшеюінде. Сондықтан бүгінгі реформалардың түпкі мәні – ғылымды өндіріс пен бизнеске енгізіп, жоғары қосылған құнды өнім өндіру арқылы тұрақты және әділ экономикалық өсімге қол жеткізу. Тек технологияға сүйенген экономика ғана елдің шынайы тәуелсіздігі мен өркендеуін қамтамасыз ете алады.

Қазақстанда экономикалық өсудің негізгі тетігі – индустрияландыру мен цифрландыру. Мақсат – өндірістің сапасын арттыру, жаңа технологияларды енгізу және экономиканы әртараптандыру.

- Өнеркәсіп саласында инновациялық зауыттар мен фабрикалар ашу;
- Цифрлық технологиялар арқылы өндіріс процесін автоматтандыру;
- «Цифрлық Қазақстан» бағдарламасы шеңберінде мемлекеттік қызметтерді онлайн форматқа көшіру;
- Экспорттық әлеуетті арттыру, жаңа жұмыс орындарын ашу.

Бұл бағыт еліміздің ЖІӨ (валовый внутренний продукт) көлемін ұлғайтып, жалпы экономикалық дамуға серпін береді.

Бұл тек қолайлылық емес — коррупцияны азайтып, мемлекеттік тиімділікті арттырған маңызды қадам.

Соңғы жылдары қабылданған бағдарламалар нақты нәтижесін бере бастады. Дегенмен, экономиканы әртараптандыру қарқыны әлі де баяу. Өндіріс құрылымында шикізаттық емес сектордың үлесі өсіп келе жатқанымен, ол ЖІӨ-нің жалпы көлемінде әлі де төмен деңгейде қалып отыр. Бұл – ұлттық экономиканың тұрақтылығын әлсірететін факторлардың бірі.

Қазақстанның ауыл шаруашылығы – экономиканың ірі секторы. Ел халқының шамамен 40%-ы ауылдық жерлерде тұрады. Бүгінгі таңда ауыл шаруашылығы тек азық-түлік көзі емес, экспорттық әлеуеті зор салаға айналып келеді. Еліміз жыл сайын 6–7 миллион тоннадан астам бидай экспорттайды. Қазіргі мақсат — өңделген өнім шығару, агробрендтер қалыптастыру және экологиялық таза өнім өндіру. Мысалы, Түркістан, Жетісу және Қызылорда облыстарында суармалы егіншілік дамып, тамшылатып суару технологиясы енгізілуде. Ал Солтүстік Қазақстанда сүт фермалары мен ет комбинаттары салынып жатыр.

Ауыл шаруашылығын дамыту – экономиканың тұрақтылығы мен азық-түлік қауіпсіздігінің негізі.

Жаңа бағыттар:

- Су үнемдейтін технологиялар мен «ақылды ферма» жүйесін енгізу;
- Ауыл өнімдерін өңдеу арқылы қосымша құн қалыптастыру;
- Фермерлерді субсидиялау және төмен пайыздық несие беру;
- Экспорттық ауыл өнімдерін көбейту (ет, сүт, астық).

Бұл шаралар ауыл аймақтарының дамуына және елдің ЖІӨ өсіміне оң әсер етеді, себебі агроөнеркәсіп кешені – ұлттық кірістің маңызды бөлігі.

Ауыл шаруашылығы әлеуеті зор сала болғанымен, өнімнің өзіндік құны жоғары және экспортқа шығару тізбегі әлсіз. Сондықтан өңдеу өнеркәсібін дамыту, ауыл кәсіпкерлеріне жеңілдетілген несие беру мен логистика жүйесін жетілдіру – ауыл экономикасын нығайтудың басты тетігі.

Шағын және орта бизнес (ШОБ) ел экономикасының тірегі саналады. 2024 жылы бұл сала ЖІӨ-нің 36%-ын құрады. Мемлекет ШОБ-ты қолдау үшін түрлі бағдарлама ұсынады: «Бизнестің жол картасы», «Бастау бизнес», «Кәсіпкер гранттары». Бірақ кәсіпкерлердің басты

мәселесі — несие алу қиындықтары мен жоғары салық жүктемесі. Сондықтан келешекте бизнеске кедергі келтіретін факторларды азайту, әкімшілік қысымды төмендету қажет. Дамыған елдердің тәжірибесі көрсеткендей, экономиканың шынайы тұрақтылығы — орта таптың белсенділігіне байланысты. Сондықтан ШОБ-ты дамыту — Қазақстанның ұзақ мерзімді табысының кепілі.

2024 жылы инфляция 9,7% деңгейінде болды. Бұл көрсеткіш алдыңғы жылдарға қарағанда төмендегенімен, баға өсімі халықтың тұрмыс сапасына әсер етеді. Сонымен қатар орташа айлық жалақы 312 мың теңгеге жетті, бұл нақты табыстың біртіндеп өсіп келе жатқанын көрсетеді. Мемлекет аз қамтылған отбасыларды қолдау мақсатында әлеуметтік төлемдерді арттыру, бала күтіміне жәрдемақы төлеу мерзімін ұзарту және тұрғын үй бағдарламаларын енгізді.

Инфляция — тауарлар мен қызметтердің бағасының жалпы өсуі. Оны бақылауда ұстау үшін үкімет пен Ұлттық банк:

- Ақша-кредит саясатын реттейді (пайыздық мөлшерлемелерді көтеру немесе төмендету);

- Азық-түлік қорларын қалыптастырады;

- Нарықтағы бағаны тұрақтандыру шараларын жүргізеді.

Мемлекет әлеуметтік тұрақтылық пен халықтың тұрмыс сапасын жақсартуға басымдық береді:

- Денсаулық сақтау мен білім беру салаларын жаңғырту;

- Жұмыспен қамту бағдарламалары арқылы халықтың табысын арттыру;

- Зейнетақы, жәрдемақы және әлеуметтік төлемдерді көбейту;

- Тұрғын үй құрылысы мен инфрақұрылымды дамыту.

Бұл бағыттар да ЖІӨ-нің сапалы өсуіне ықпал етеді, себебі адам капиталы — экономикалық дамудың басты факторы. Мақсат — халықтың нақты табысын сақтау және экономикалық тұрақтылықты қамтамасыз ету.

Жыл	Жалпы ішкі өнім (ЖІӨ), трлн тг	Инфляция деңгейі, %	Орташа айлық жалақы, тг	Мұнай бағасы(фаррель)
2020	70,0	7,5	14000	41
2021	79,8	14,5	24300	68
2022	91,0	9,8	39300	83
2023	124,5	14,5	34000	4,6
2024	116,0	2,8	29600	42
2025	61,5	1,8	42300	10,9

Кесте 1. Қазақстан экономикасының негізгі көрсеткіштері

2025 жылдың бірінші жартыжылдығында Қазақстан экономикасы тұрақтылық пен бірқалыпты өсім кезеңіне өтті. Жалпы ішкі өнім көлемі 61,5 трлн теңгеге жетіп, өткен жылдың сәйкес кезеңімен салыстырғанда өсім байқалды. Инфляция деңгейінің 7,2%-ға дейін төмендеуі — Ұлттық банк пен Үкімет жүргізіп отырған монетарлық және фискалдық саясаттың тиімділігін дәлелдейді. Мұнай бағасының орташа 82 доллар шамасында болуы экспорттық түсімдердің артуына және ұлттық табыстың өсуіне әсер етті. Халықтың нақты табысы артқан: орташа айлық жалақы 423 мың теңгеге дейін көтерілді.

Экономикалық өсімнің басты көрсеткіші — халықтың нақты табысының артуы. Бірақ табыс деңгейі аймақтар арасында біркелкі емес. Мысалы, ірі қалаларда жалақы мен өмір сапасы жоғары болса, ауылдық өңірлерде бұл көрсеткіш төмен. Сондықтан экономикалық саясаттың басты бағыты — аймақтық теңгерімді қамтамасыз ету болуы тиіс.

Инвестициялық белсенділік те жоғары деңгейде сақталып отыр — 10,9 трлн теңге шамасында. Бұл көрсеткіштер экономикалық әртараптандыру мен жаңа өндіріс салаларының



дамуына жол ашуда. Жалпы алғанда, 2020–2025 жылдар аралығындағы деректер Қазақстан экономикасының пандемиядан кейінгі қалпына келуін, тұрақты даму бағытына түскенін және әлеуметтік-экономикалық көрсеткіштердің жақсарып келе жатқанын көрсетеді.

Жалпы ішкі өнім (ЖІӨ) – ел ішінде бір жылда өндірілген барлық тауарлар мен қызметтердің жалпы құны. ЖІӨ өсімі – экономиканың қаншалықты дамығанын көрсететін негізгі көрсеткіш. ЖІӨ жоғары болса, мемлекет көп кіріс табады, ал халықтың тұрмыс деңгейі жақсарады.

Жастар – елдің болашағы ғана емес, экономикалық қозғаушы күш. Бүгінгі таңда IT саласында, стартап жобалар мен креативті индустрияларда мыңдаған жас өз идеясын жүзеге асырып жатыр. Мемлекет жастарды ғылым мен инновацияға тарту үшін “Tech Garden”, “Astana Hub”, “Startup Bolashak” сияқты платформаларды дамытып келеді. Бұл жобалар — жастардың ел экономикасына үлес қосып, жаңа жұмыс орындарын ашуына мүмкіндік береді. Жас ұрпақтың білімге, ғылымға және еңбекке деген құлшынысы — Қазақстанның жаңа экономикалық дәуіріне жол ашады.

Қазіргі кезеңде цифрлық технологиялар мен жасанды интеллект экономиканың жаңа драйверіне айналды. Бірақ цифрландыру тек техникалық жаңғыру емес, ол басқару мәдениетін өзгертеді. Бұл тұрғыда мемлекеттік басқарудағы ашықтық пен жауапкершілік деңгейін арттыру маңызды.

Қазақстанның болашағы – тұрақты және әділетті экономика құруда. Мемлекет табиғи ресурстардан түсетін табысты халықтың игілігіне бағыттауды көздейді.

Жаңа экономикалық саясаттың негізгі қағидалары:

- Тұрақты даму (Sustainable development);
- Жасыл технологиялар мен экологиялық өндіріс;
- Адам капиталына инвестиция;
- Білім мен ғылымды басты ресурсқа айналдыру.

Мысалы, 2060 жылға қарай Қазақстан көміртек бейтарап ел болуды жоспарлап отыр. Бұл мақсатқа жету үшін экологиялық стандарттар мен жасыл инвестициялар жүйесі қалыптастырылуда. Қазір саясат көп жағдайда формалды дүниеге айналып кеткен. Қағаз жүзінде бәрі бар: заңдар қабылданады, есептер жасалады, бағдарламалар жазылады. Бірақ шынайы өмірде адамдардың сезімі, уайымы, еңбегі мен ең қарапайым мұқтаждығы сол қағаздың сыртында қалып жатады.

Қазақстанның ұзақ мерзімді табысы тек табиғи байлыққа емес, инновация мен адам капиталына негізделуі тиіс. Қоғам мен мемлекет арасындағы сенімді арттыру, жастардың бастамашылдығын қолдау және әділетті экономикалық жүйе қалыптастыру – жаңа экономикалық модельдің басты шарты.

Міне, сондықтан да саясатты «адамдандыру» керек. Ол тек кабинет ішінде емес, даладағы адамның өміріне тиетіндей болуы қажет. Өйткені саясат дегеніміз — халықтың тынысы, қоғамның жүрегі. Бізге шынайы қоғам керек. Формалды емес, тірі қоғам. Онда адамдар үнсіз отырмайды, сұрақ қояды, пікір білдіреді, талап етеді. Өйткені әділеттілік сұрамасаң, келмейді. Әділеттілік — дайын жүйе емес, адамдардың өз қолымен орнататын тепе-теңдігі.

Қазіргі Қазақстан экономикасы – өзінің жаңа болашағын қалыптастырып жатқан күрделі жүйе. Тарихтың әр кезеңінде еліміз түрлі сынақтан өтті, бірақ әр уақытта тұрақтылыққа ұмтылды. Бүгінгі басты міндет – экономикалық өсімді халықтың әл-ауқатына айналдыру. Нағыз дамыған мемлекет – табысы жоғары, бәсекеге қабілетті, әлеуметтік әділетті ел. Қазақстанның ертеңі — білімді ұрпақтың қолында. Жастардың еңбекқорлығы, жаңашылдығы мен отанға деген сүйіспеншілігі — елдің ең басты капиталы.

Жалпы алғанда, қазіргі Қазақстан экономикасы жаңару мен бейімделудің шешуші кезеңінде тұр. Экономикалық көрсеткіштер өсіп келе жатқанына қарамастан, сапалы дамудың басты шарты – адам капиталы мен инновацияны тиімді пайдалану. Технологиялық жаңғыру, цифрландыру және ауыл шаруашылығын әртараптандыру – бұл елдің тұрақты экономикалық

болашағын қамтамасыз ететін стратегиялық бағыттар. Менің ойымша, алдағы онжылдықта Қазақстан экономикалық саясаттың жаңа парадигмасына көшуі тиіс: басты мақсат – экономикалық табысты әлеуметтік әділеттілікпен ұштастыру. Бұл бағытта ғылымға, жас мамандарға және кәсіпкерлікке жағдай жасау – нағыз ұлттық дамудың кепілі.

#### **ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР:**

1. Қазақстан Республикасының Стратегиялық даму жоспары 2025  
<https://www.gov.kz/memleket/entities/economy/documents/details/181877>
2. ҚР Ұлттық статистика бюросының ресми мәліметтері (2020–2025 жж.) <https://stat.gov.kz/>
3. «Цифрлық Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасы <https://digitalkz.kz/>
4. ҚР Ұлттық экономика министрлігі – ресми сайт  
<https://www.gov.kz/memleket/entities/economy>
5. БҰҰ Даму бағдарламасы (UNDP) – Қазақстан бойынша есептері  
<https://www.undp.org/kk/kazakhstan>
6. Расул Рысмамбетов – [https://youtu.be/J47Q6VfH9Gw?si=5LyPd7\\_8zQjchqtr](https://youtu.be/J47Q6VfH9Gw?si=5LyPd7_8zQjchqtr)

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17710853>  
УДК 005.57

## МЕНЕДЖМЕНТТЕГІ КОММУНИКАЦИЯ

ДЖУМАХАН АҚҰЛПАН КУНИРБАЕВА АЛЬБИНА, КАШҚЫНБАЙ НУРЗИЯ,  
ТУЛЕГЕН ЖАНСАЯ

«Экономика және бизнес» факультетінің студенттері  
Алматы Технологиялық университеті,

Ғылыми жетекші – УРКУМБАЕВА А.Р.  
Алматы, Қазақстан

**Аннотация:** бұл мақалада менеджменттегі коммуникацияның теориялық және практикалық аспектілері қарастырылған. Зерттеу барысында ұйым ішіндегі ақпарат алмасу жүйесінің маңызы, тиімді коммуникацияның ұйым дамуына ықпалы, сонымен қатар шетелдік тәжірибелер мен мәдени ерекшеліктер талданды. Мақалада АҚШ, Жапония және Еуропа елдеріндегі менеджменттегі коммуникацияның ерекшеліктері көрсетіліп, олардың ұлттық мәдениет пен басқару стильдеріне байланысты айырмашылықтары мен ұқсастықтары салыстырылды. Мақалада коммуникацияның артықшылықтары мен кемшіліктері сыни тұрғыдан бағаланып, заманауи ұйымдар үшін ашық диалог, кері байланыс және қызметкерлердің пікірін ескерудің маңыздылығы атап көрсетілген. Зерттеудің нәтижесінде менеджменттегі коммуникацияның ұйым мәдениеті, қызметкерлер арасындағы сенім, ұжымдық бірлік және стратегиялық дамудағы рөлі айқындалды.

**Кілт сөздер:** менеджмент, коммуникация, ұйымдық басқару, шетел тәжірибесі, сыни көзқарас, ақпарат алмасу, басқару мәдениеті.

Қазіргі заманда ұйымның табысты дамуы тек материалдық ресурстарға немесе технологияға емес, басқарудағы тиімді коммуникацияға да тікелей байланысты. Менеджменттегі коммуникация – бұл басшылар мен қызметкерлер арасындағы ақпарат алмасу, түсіністік пен өзара әрекет процесі. Яғни, менеджменттегі коммуникация – ұйымның барлық деңгейлерінде ақпараттың дұрыс берілуі мен қабылдануын қамтамасыз ететін басқару құралы.

Коммуникацияның негізгі мақсаты – ұйым мүшелерін ортақ мақсатқа бағыттап, олардың өз міндеттерін дұрыс орындауына мүмкіндік беру. Басқару процесінде ақпарат тек бұйрық немесе нұсқау түрінде емес, сонымен қатар пікір алмасу, ынталандыру, бақылау және шешім қабылдау құралы ретінде қызмет етеді.

Менеджменттегі коммуникация тақырыбының өзектілігі қазіргі заманның жұмыс ортасында адамдар арасындағы өзара түсіністік пен тиімді ақпарат алмасудың шешуші рөл атқаруында. Қандай ұйым болмасын — мемлекеттік, жеке немесе халықаралық деңгейде — оның табысы ең алдымен басшы мен қызметкерлердің, бөлімдер мен серіктестердің бір-бірімен қалай қарым-қатынас жасайтынына байланысты. Бүгінгі таңда әлемдік нарықта бәсекелестік күшейіп, технологиялар тез дамып жатыр. Мұндай жағдайда ұйымның барлық мүшелері мақсатты бірдей түсініп, тез әрі нақты әрекет етуі қажет. Бұл тек тиімді коммуникация арқылы ғана жүзеге асады.

Коммуникацияның маңызын келесі себептермен түсіндіруге болады:

1. Басқару шешімдерінің тиімділігін арттырады. Дұрыс және уақытылы берілген ақпарат басшыларға нақты шешім қабылдауға мүмкіндік береді.

2. Ұжымдағы бірлікті қалыптастырады. Ашық және сенімді қарым-қатынас қызметкерлердің мотивациясын көтеріп, ұйым ішіндегі психологиялық ахуалды жақсартады.

3. Қателіктер мен түсініспеушіліктердің алдын алады. Ақпарат дұрыс жеткізілмесе, жұмыс үдерісінде қателіктер мен жанжалдар пайда болады.

4. Инновация мен даму үшін негіз жасайды. Қызметкерлер өз идеяларын ашық айтуға мүмкіндік алған жағдайда, ұйымда жаңа шешімдер мен шығармашылық ойлар көбірек туындайды.

5. Халықаралық деңгейде тиімді жұмыс істеуге мүмкіндік береді. Глобализация жағдайында түрлі елдер мен мәдениеттер өкілдерімен жұмыс істеу жиілегендіктен, коммуникация мәдениеті ұйымның беделі мен серіктестік сапасына тікелей әсер етеді.

Осы себептерге байланысты менеджменттегі коммуникация қазіргі заман менеджерлерінің басты кәсіби дағдыларының бірі болып саналады. Басқару тек бұйрық беру емес, сонымен қатар адамдарды түсіну, олардың пікірін тыңдау және ортақ мақсатқа жұмылдыру екенін ескеру қажет.

Менің ойымша, Қазақстанда менеджменттегі коммуникация жүйесі әлі толық дамымаған, себебі көптеген ұйымдарда ашық пікір алмасу мен қызметкерлердің ұсынысын тыңдау мәдениеті жеткіліксіз. Ал Батыс елдерінде, керісінше, тең серіктестік пен ашық диалогқа ерекше мән беріледі. Сондықтан біздің елдің ұйымдары үшін шетел тәжірибесін зерттеп, оны ұлттық мәдениетке бейімдей отырып қолдану маңызды деп есептеймін.

Қазақстандағы менеджменттік коммуникация жүйесі елдің тарихи дамуы, ұлттық мәдениеті, әлеуметтік құрылымы және басқару дәстүрімен тығыз байланысты. Кеңес дәуірінен кейінгі кезеңде басқару стилі мен ұйымшылдық қарым-қатынас жүйесі елеулі өзгерістерге ұшырағанымен, қазіргі таңда да коммуникацияның кейбір ерекшеліктері бұрынғы иерархиялық басқару дәстүрінің әсерін сақтап отыр.

Біріншіден, Қазақстандағы коммуникацияның басты ерекшелігі – иерархиялық сипаттың басымдығы. Көптеген ұйымдарда шешім қабылдау процесі жоғары басшылық деңгейінде жүзеге асады, ал төменгі деңгейдегі қызметкерлер көбінесе нұсқауларды орындаушы рөлін атқарады. Мұндай жүйе тәртіп пен бақылауды сақтауға мүмкіндік берсе де, шығармашылық ойды және бастамашылықты тежейді. Қызметкерлер кей жағдайда өз пікірін ашық айтуға қымсынады немесе оны басшылық сын ретінде қабылдайды деп қорқады.

Екіншіден, қазақстандық менеджменттік мәдениетте дәстүрлі құрмет пен беделге негізделген коммуникация кең таралған. Бұл — ұлттық мәдениеттен туындайтын табиғи құбылыс. Қазақ қоғамында үлкенге құрмет көрсету, жоғары лауазымды тұлғамен сөйлескенде ресмилікті сақтау маңызды саналады. Осы себепті жұмыс ортасында ашық диалогтан гөрі, «жоғарыдан төменге» бағытталған ақпарат алмасу жиі кездеседі.

Үшіншіден, ресми және бейресми коммуникацияның араласуы да ерекше назар аударады. Қазақстанда көптеген басқарушылар мен қызметкерлер арасында бейресми, достық сипаттағы қатынастар орнайды. Мұндай жағдайлар ұжымда жақсы атмосфера қалыптастыруға көмектескенімен, кейде кәсіби шекаралардың бұзылуына немесе шешім қабылдауда субъективтілікке әкелуі мүмкін.

Төртіншіден, заманауи технологиялардың енгізілуімен коммуникация құрылымы өзгеріп келеді. Соңғы жылдары қазақстандық ұйымдарда электрондық пошта, корпоративтік чаттар (мысалы, Microsoft Teams, Telegram, WhatsApp), бейнеконференциялар және CRM жүйелері кеңінен қолданыла бастады. Бұл ақпарат алмасу жылдамдығын арттырып, қызметкерлер арасындағы байланыс тиімділігін жоғарылатты. Алайда көптеген басшылар дәстүрлі қағаз құжат айналымынан толық бас тартуға әлі де дайын емес.

Бесіншіден, коммуникацияның мәдени контексті үлкен рөл атқарады. Қазақ мәдениетінде эмоцияны ашық көрсету немесе тура сын айту қалыпты жағдай емес, сондықтан қызметкерлер жиі «жанама» түрде сөйлейді. Бұл қарым-қатынас сыпайылық пен әдептілікті сақтауға көмектеседі, бірақ кейде түсініспеушілікке әкелуі мүмкін.

Алтыншыдан, жас буын менеджерлер мен халықаралық компаниялардың келуі жаңа коммуникациялық стиль қалыптастыруда. Олар көбінесе ашықтыққа, тең серіктестікке және кері байланысқа басымдық береді. Бұл — Қазақстандағы менеджмент мәдениетінің біртіндеп жаңаруына және коммуникация жүйесінің тиімділігін арттыруға жол ашып отыр.

Сонымен қатар, мемлекеттік және жекеменшік секторлар арасындағы айырмашылық та айқын. Мемлекеттік ұйымдарда коммуникация формалды және бюрократиялық сипатқа ие, ал жеке секторда бейресми, еркін және нәтижеге бағытталған байланыс түрлері көбірек кездеседі. Бұл айырмашылық ұйымның құрылымы мен мақсаттарына байланысты қалыптасады.

Жалпы алғанда, Қазақстандағы менеджменттік коммуникация дәстүр мен жаңашылдықтың үйлесімі болып саналады. Бір жағынан, ұлттық мәдениет пен құрметке негізделген қарым-қатынас сақталса, екінші жағынан, халықаралық стандарттар мен заманауи технологиялар біртіндеп енгізілуде. Алдағы жылдары ұйымдарда ашық коммуникация мен кері байланыс мәдениетін дамыту — басқарудың басты бағыттарының бірі болуы тиіс.

Қазақстандағы ең табысты әрі инновациялық компаниялардың бірі — Kaspi.kz. Бұл компанияның жетістігінің басты себептерінің бірі – ұйым ішіндегі тиімді коммуникация жүйесі мен заманауи менеджмент мәдениеті. Kaspi.kz қызметкерлер мен басшылық арасындағы ашық, еркін және өзара сенімге негізделген байланыс орната алған.

Компанияда иерархиялық шектеулер аз, сондықтан қызметкерлер өз пікірлерін еркін білдіріп, жаңа идеялар ұсынуға мүмкіндік алады. Мұндай ортада әр қызметкер өзін ұйымның маңызды бөлігі ретінде сезінеді. Kaspi.kz басшылығы қызметкерлердің ұсыныстарын тыңдап, оларды шешім қабылдау процесіне жиі тартады. Бұл тәсіл компанияның тиімділігін арттырып қана қоймай, ұжымдағы мотивацияны да күшейтеді.

Kaspi.kz коммуникациясы заманауи технологиялар негізінде құрылады. Ішкі байланыс пен ақпарат алмасу корпоративтік онлайн платформалар, бейнеконференциялар және электрондық жүйелер арқылы жүзеге асады. Бұл шешімдер компания қызметін жеделдетіп, әр бөлім арасындағы өзара әрекетті жеңілдетеді. Сонымен қатар, ұжым ішіндегі бейресми қарым-қатынас та маңызды орын алады. Компания жиі командалық іс-шаралар өткізіп, корпоративтік мәдениетті нығайтады.

Kaspi.kz-тің тағы бір ерекшелігі – инновация мен жылдам бейімделу мәдениеті. Компания үнемі жаңа жобалар мен сервистерді енгізіп отырады, бұл қызметкерлер арасындағы үздіксіз ақпарат алмасу мен идеялармен бөлісуді қажет етеді. Мұндай ортада коммуникация тек тапсырма беру құралы емес, шығармашылық пен дамудың негізгі қозғаушы күші болып саналады.

Менің ойымша, Kaspi.kz – Қазақстандағы менеджменттік коммуникацияның ең тиімді үлгілерінің бірі. Бұл компания қызметкерлер мен басшылық арасындағы сенім мен ашықтықты басты құндылық ретінде ұстанады. Осындай тәсіл ұжымдағы бірлікті күшейтіп, ұйымның тұрақты дамуына және жоғары нәтижелерге жетуіне ықпал етеді. Басқа қазақстандық компаниялар да осы тәжірибеден үйреніп, өз коммуникация жүйелерін заманауи бағытта жетілдірсе, елдегі басқару мәдениеті жаңа деңгейге көтерілер еді.

Шетел елдерінде, әсіресе АҚШ, Жапония және Еуропа мемлекеттерінде, менеджменттегі коммуникация жүйесі жоғары деңгейде дамыған және әр елдің мәдениеті мен басқару стиліне сай қалыптасқан. Бұл елдерде коммуникация тек ақпарат алмасу құралы емес, компанияның табысты дамуының стратегиялық факторы ретінде қарастырылады.

АҚШ-тағы менеджмент мәдениеті ашықтыққа, теңдікке және пікір алмасудың еркіндігіне негізделген. Америкалық компанияларда басшылар мен қызметкерлер арасындағы қашықтық аз, коммуникация көбінесе бейресми түрде жүреді. Мысалы, Google және Apple компанияларында қызметкерлер өз ойларын еркін білдіріп, жаңа идеялар ұсынуға толық мүмкіндік алады. Мұндай ашық орта инновацияның дамуына, командадағы сенім мен мотивацияның артуына ықпал етеді.

Сонымен қатар, АҚШ-та цифрлық коммуникация құралдары кеңінен қолданылады — бейнеконференциялар, корпоративтік чаттар, электронды платформалар арқылы ақпарат алмасу жылдам және тиімді жүзеге асады.

Жапонияда коммуникация мәдениеті керісінше, дәстүр мен ұжымдық келісімге негізделген. Жапон менеджментінде әр шешім топпен талқыланып, ортақ пікірге келу маңызды. Бұл тәсіл “ринги” деп аталады. Мысалы, Toyota компаниясында қызметкерлердің



барлығы шешім қабылдау процесіне қатыса алады, бірақ ол шешім келісілген және ресми түрде бекітіледі.

Жапондарда тікелей сын айту немесе ашық келіспеушілік мәдени тұрғыдан қолайсыз саналады, сондықтан олар көбінесе жанама, сыпайы түрде пікір білдіреді. Мұндай тәсіл ұжым ішіндегі үйлесімділікті сақтап, ұйымдағы тұрақтылықты қамтамасыз етеді.

Еуропа елдерінде (мысалы, Германия, Франция, Ұлыбритания) коммуникация құрылымы айқын және кәсібилікке негізделген. Мұнда әр қызметкер өз міндетін нақты біледі және коммуникация көбінесе ресми түрде жүргізіледі. Мысалы, Siemens немесе BMW компанияларында ішкі коммуникация нақты жоспарлар мен есеп беру жүйесіне сүйенеді. Еуропалық менеджмент мәдениетінде уақытқа, тәртіпке және жазбаша байланысқа ерекше мән беріледі. Сонымен қатар, қызметкерлердің пікірін тыңдау мен әртүрлі мәдениеттер арасындағы өзара құрмет те жоғары деңгейде дамыған.

Жалпы алғанда, шетелдік компанияларда коммуникацияның басты ерекшелігі – ашықтық, тиімділік және технологиялық қолдау. Ақпарат алмасу цифрлық жүйелер арқылы жүзеге асады, ал басшылық пен қызметкерлер арасындағы байланыс еркін әрі өзара сенімге негізделеді.

Менің ойымша, шетелдік компаниялардың коммуникация тәжірибесі Қазақстан үшін өте пайдалы үлгі бола алады. Біз АҚШ-тағы ашық пікір алмасу мәдениетін, Жапониядағы ұжымдық келісім тәсілін және Еуропадағы кәсібилік пен тәртіпті үйлестіре алсақ, отандық компаниялардың басқару сапасы мен ұйым ішіндегі қарым-қатынас деңгейі айтарлықтай жақсарар еді. Сондай-ақ, заманауи технологияларды пайдалану арқылы ақпарат алмасуды жеделдетіп, қызметкерлердің өзара түсіністігін арттыруға болады.

Шетелдік компания мен өзіміздің Kaspi.kz- ны салыстырып көрейік. Kaspi.kz компаниясы мен шетелдік (АҚШ, Жапония, Еуропа) ұйымдардың коммуникация жүйелерінде ұқсастықтар да, айырмашылықтар да бар. Бұл ерекшеліктер әр елдің мәдениетіне, басқару дәстүріне және технологиялық даму деңгейіне байланысты қалыптасқан.

Ұқсастықтары:

Kaspi.kz пен шетелдік компанияларды біріктіретін басты ортақ қасиет – ашық және тиімді коммуникацияны дамытуға ұмтылыс. Kaspi.kz ішкі байланыста заманауи технологияларды (онлайн платформалар, корпоративтік жүйелер) белсенді қолданады, дәл осындай тәсілді Google, Apple, Siemens сияқты компаниялар да пайдаланады.

Барлық осы ұйымдарда да командалық рух пен өзара сенім маңызды рөл атқарады. Қызметкерлер мен басшылар арасындағы еркін пікір алмасу идеялардың дамуына және инновациялық шешімдердің пайда болуына ықпал етеді. Сонымен қатар, екі тарапта да коммуникация тек ақпарат алмасу құралы емес, ұйым мәдениетінің маңызды бөлігі ретінде қарастырылады.

Айырмашылықтары:

Айырмашылықтар негізінен мәдени және басқару стилінде көрінеді. Мысалы, АҚШ-та және Еуропада қызметкерлер мен басшылық арасындағы қатынас бейресми және тең деңгейде болса, Қазақстанда, соның ішінде Kaspi.kz-те, иерархиялық құрылым әлі де бар, яғни шешімдер көбінесе жоғары басшылықтан қабылданады. Жапонияда коммуникация ұжымдық келісім мен ұзақ талқылауға негізделсе, Kaspi.kz-те шешім қабылдау процесі жылдам әрі икемді. Бұл компанияның нарықтағы жағдайға тез бейімделуіне мүмкіндік береді. Тағы бір айырмашылық — мәдени факторлар. Шетелде пікірталас пен ашық сын қалыпты жағдай саналса, Қазақстанда көпшілік әлі де басшылыққа қарсы пікір айтуға сақтанады. Бұл ұлттық мінез-құлық пен дәстүрдің әсерінен туындайды.

Менің ойымша, Kaspi.kz компаниясы шетелдік үлгілердің кейбір тиімді элементтерін сәтті енгізіп отыр. Мысалы, американдық ашықтық пен еуропалық технологиялық тиімділікті өз тәжірибесінде ұтымды пайдаланады. Бірақ сонымен қатар ұлттық мәдени ерекшеліктерді сақтай отырып, қазақстандық еңбек ұжымына қолайлы коммуникация жүйесін қалыптастырған.

Болашақта Kaspi.kz секілді компаниялар шетелдік тәжірибеден үйреніп, ашық пікірталас мәдениетін одан әрі дамыту арқылы басқару сапасын жаңа деңгейге көтере алады.

Менеджменттегі коммуникация — ұйымның тиімді жұмыс істеуінің негізгі тетігі. Ол басшылар мен қызметкерлер арасындағы өзара түсіністік пен ынтымақтастықты қамтамасыз етеді. Дегенмен, коммуникация жүйесінің дамуы әр елде және әр ұйым деңгейінде әртүрлі сипатқа ие, сондықтан оның артықшылықтары мен кемшіліктерін сыни тұрғыдан бағалау маңызды.

Коммуникацияның басты артықшылығы — ұйым ішіндегі ақпараттың дұрыс және уақтылы берілуі. Тиімді байланыс жүйесі басқару шешімдерінің сапасын арттырып, қызметкерлердің ортақ мақсатқа бағытталуын қамтамасыз етеді. Сонымен қатар, коммуникация ұжымдық рухты күшейтіп, қызметкерлердің жұмысқа деген қызығушылығын арттырады. Ашық пікір алмасу мен кері байланыстың болуы адамдардың өз ойларын еркін жеткізуіне мүмкіндік береді. Қазіргі таңда көптеген ұйымдар коммуникация процесін жақсарту үшін заманауи технологияларды пайдаланады. Электронды пошта, бейнеконференциялар, корпоративтік мессенджерлер — бәрі де ақпарат алмасуды жылдам және тиімді етеді. Тағы бір маңызды артықшылық — коммуникацияның инновациялық ойлауға әсері. Ұжымда еркін қарым-қатынас орнаған жағдайда, жаңа идеялар мен шығармашылық бастамалар көптеп пайда болады.

Сонымен қатар, менеджменттегі коммуникация жүйесінде бірқатар кемшіліктер де кездеседі. Кейбір ұйымдарда байланыс тым ресми және иерархиялық сипатта болады, бұл қызметкерлердің өз ойын еркін білдіруіне кедергі жасайды. Мұндай жағдайда ақпарат бір жақты бағытта ғана жүреді, ал төменгі деңгейдегі қызметкерлердің пікірі ескерілмей қалады. Кейде мәдени айырмашылықтар мен тілдік кедергілер де коммуникацияның тиімділігіне әсер етеді. Мысалы, шығыс елдерінде сын айту мәдени тұрғыдан қолайсыз саналса, батыс елдерінде керісінше, ашық пікірталас қалыпты құбылыс болып табылады.

Сондай-ақ, цифрлық құралдарға шамадан тыс тәуелділік адамаралық тікелей қарым-қатынастың әлсіреуіне әкелуі мүмкін. Нәтижесінде эмоциялық түсіністік пен ұжымдық бірлік деңгейі төмендейді.

Менің ойымша, қазіргі заманда тиімді коммуникация – табысты менеджменттің басты шарты. Оның артықшылықтарын барынша пайдаланып, кемшіліктерін азайту үшін ұйымдарда ашықтық, сенім және өзара құрмет мәдениетін дамыту қажет. Коммуникация тек ақпарат алмасу құралы емес, ол ұйымның мәдениеті мен құндылықтарын көрсететін маңызды элемент. Егер компаниялар қызметкерлердің пікірін ескеріп, еркін диалог орната алса, онда басқару сапасы мен жұмыс нәтижелілігі айтарлықтай артады.

Коммуникация тақырыбы әлемдік менеджмент ғылымында кеңінен зерттелген. Көптеген шетелдік ғалымдар ұйым ішіндегі тиімді байланыс жүйесін басқарудың негізгі элементі ретінде қарастырады. Олардың еңбектері қазіргі заманғы менеджмент теориялары мен тәжірибесінің негізін қалады.

Гарольд Д. Лассуэлл (Harold D. Lasswell) Коммуникация теориясының алғашқы негізін қалаушылардың бірі. Ол “Коммуникация процесі – бұл кім не айтты, қандай арна арқылы, кімге және қандай әсер етті?” деген формуламен сипаттайды. Оның ойынша, коммуникация – тек ақпарат жеткізу емес, сонымен қатар тыңдаушыға әсер ету құралы. Басқару саласында бұл модель шешімдерді дұрыс қабылдауға және ұжымда сенімді қатынас орнатуға көмектеседі.

Клод Шеннон мен Уоррен Уивер (Claude Shannon & Warren Weaver) Бұл ғалымдар коммуникацияның ақпараттық моделін ұсынған. Олар коммуникацияны “ақпарат көзі — хабарлама — арна — қабылдаушы — кері байланыс” тізбегі арқылы түсіндірді. Бұл модель қазіргі ұйымдарда электрондық хаттар, бейнеконференциялар және корпоративтік платформалар арқылы жүзеге асады. Яғни, ақпарат ағыны неғұрлым таза және нақты болса, ұйымның тиімділігі де соғұрлым жоғары болады.

Абрахам Маслоу (Abraham Maslow) Маслоу коммуникацияны адамның қажеттіліктер иерархиясымен байланыстырады. Оның пікірінше, адам өзін құрметті әрі маңызды сезінгенде

ғана тиімді қарым-қатынас орната алады. Осыған байланысты қазіргі ұйымдарда басшылар қызметкерлердің пікірін тыңдап, моральдық қолдау көрсетуге тырысады.

Питер Друкер (Peter Drucker) П. Друкер басқару теориясының негізін қалаушылардың бірі ретінде “Коммуникация – басқарудың ең маңызды функциясы” деп санаған. Оның пікірінше, жақсы менеджер тек тапсырма беруші емес, ең алдымен тыңдай білетін тұлға болуы тиіс. Друкер ұйымдағы әрбір адамды ақпарат алмасу процесінің белсенді қатысушысы ретінде көреді.

Эдвард Холл (Edward Hall) Э. Холл коммуникацияны мәдениетаралық тұрғыдан зерттеген. Ол жоғары контекст (мысалы, Жапония, Қытай) және төмен контекст (мысалы, АҚШ, Германия) мәдениеттерін ажыратқан. Оның пікірінше, әр елдің мәдениеті адамдардың ақпарат алмасу стиліне тікелей әсер етеді.

Қазіргі ұйымдар осы ғалымдардың идеяларын кеңінен қолданады:

- Лассуэллдің моделін қолдану арқылы компаниялар өз коммуникация стратегияларын нақты жоспарлайды: кім не айтады және қандай аудиторияға бағытталады.

- Шеннон мен Уивердің моделі электронды байланыс жүйелерін жетілдіруде негіз болып отыр. Мысалы, компаниялар корпоративтік чаттар мен бейнеконференциялар арқылы ақпарат ағынын жеделдетеді.

- Маслоу идеясы бойынша басшылар қызметкерлердің психологиялық қажеттіліктерін ескереді: мақтау, қолдау, еркін пікір білдіру мүмкіндігі.

- Друкердің қағидасы ұйымшылқ қарым-қатынаста ашық диалог пен кері байланыс мәдениетін дамытуда маңызды.

- Эдвард Холлдың теориясы халықаралық компаниялар мен көпұлтты командаларда мәдени айырмашылықтарды ескере отырып байланыс орнатуға көмектеседі.

Менің ойымша, шетелдік ғалымдардың коммуникация туралы еңбектері қазіргі заман менеджментінің негізгі тірегіне айналған. Олардың идеяларын тәжірибеде қолдану ұйымның ішкі мәдениетін нығайтып, қызметкерлердің белсенділігін арттырады. Егер қазақстандық ұйымдар осы теорияларды ұлттық мәдениетке бейімдеп енгізсе, басқару сапасы мен ұжымдық өзара түсіністік едәуір жоғары деңгейге көтерілер еді.

Қорыта айтқанда, менеджменттегі коммуникация — ұйымның табысты дамуының басты негізі. Тиімді қарым-қатынас жүйесі басқару сапасын арттырып қана қоймай, ұжымдағы сенім мен ынтымақтастықты күшейтеді. Ұйым ішіндегі ақпарат алмасу жүйесі дұрыс құрылмаса, басқару шешімдері кешігіп, қызметкерлер арасында түсініспеушілік туындайды. Керісінше, тиімді коммуникация ұйымның барлық деңгейінде ашықтық пен сенім атмосферасын қалыптастырады, қызметкерлердің мотивациясы мен жауапкершілігін арттырады. Сонымен қатар, коммуникация ұйымның стратегиялық мақсаттарына жетудегі маңызды құрал болып табылады: дұрыс және уақытылы ақпарат алмасу арқылы ұйым жаңа жобаларды сәтті енгізеді, проблемаларды ерте анықтап, шешім қабылдайды.

Қазақстандағы ұйымдар үшін бұл теориялар маңызды тәжірибе болып табылады. Ашық диалог, кері байланыс мәдениеті және қызметкерлердің пікірін ескеретін басқару жүйесін енгізу ұйымның ішкі үйлесімділігін арттырып, еңбек өнімділігін жақсартады. Сонымен қатар, шетел тәжірибесінен үйренуге болады: АҚШ-тағы ашық пікір алмасу, Жапониядағы ұжымдық келісімге негізделген тәсіл және Еуропадағы кәсібилік пен тәртіпті үйлестіріп қолдану ұлттық ерекшеліктерді сақтай отырып, ұйымның коммуникация жүйесін жаңа деңгейге көтеруге мүмкіндік береді.

Менің ойымша, тиімді коммуникация – тек ақпарат алмасу құралы ғана емес, ұйым мәдениетінің, қызметкерлер арасындағы сенім мен бірліктің, сондай-ақ стратегиялық дамудың негізгі тетігі болып табылады. Егер ұйымдар коммуникацияны жүйелі дамытып, заманауи технологияларды тиімді пайдаланып, қызметкерлердің пікірін ескеретін болса, онда олардың басқару жүйесі тұрақты, қызметкерлердің жұмысы сапалы және ұйымның жалпы дамуы

тұрақты болады. Бұл тек ұйымның жетістігін қамтамасыз етпей, сонымен қатар Қазақстандағы менеджмент мәдениетін жаңа деңгейге көтеруге мүмкіндік береді.

### ҚОЛДАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Друкер, П. (2001). The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management. HarperCollins.
2. Маслоу, А. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396.
3. Лассуэлл, Г. Д. (1948). The Structure and Function of Communication in Society. The Communication of Ideas, 37–51.
4. Шеннон, К., Уивер, У. (1949). The Mathematical Theory of Communication. University of Illinois Press.
5. Холл, Э. (1976). Beyond Culture. Anchor Books.
6. Роббинс, С., Култер, М. (2017). Организационное поведение (12-е изд.). Pearson.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17714365>  
УДК 351

## ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В КАЗАХСТАНЕ

КАСЫМБЕКОВ БЕЙБАРЫС, МІРЗАҚҰЛ ӘЛІМЖАН, АМАН МЕЙІРЖАН,  
ӨМІРӘЛІ БЕКНҰР

Студент факультета «Экономика и бизнес»  
Алматинского Технологического университета,

Научный руководитель – УРКУМБАЕВА А.Р.  
Алматы, Казахстан

---

**Аннотация:** В статье рассматриваются основные проблемы становления и развития местного самоуправления в Республике Казахстан. Проведён анализ современного состояния системы местного управления, определены ключевые факторы, препятствующие эффективной реализации принципов децентрализации. Особое внимание уделено вопросам финансовой и административной самостоятельности местных органов, уровню участия граждан в управлении и кадровому потенциалу на местах. На основе анализа нормативно-правовых документов и научных публикаций предложены направления совершенствования местного самоуправления в контексте реализации Концепции развития государственного управления до 2030 года.

**Ключевые слова:** местное самоуправление, децентрализация, управление, местные органы, Казахстан, гражданское участие, проблемы.

---

Развитие местного самоуправления является важным направлением государственной политики в Казахстане, направленным на повышение эффективности управления, расширение участия граждан в принятии решений и укрепление демократических институтов. Несмотря на значительные шаги, предпринятые за последние годы, система местного самоуправления продолжает сталкиваться с рядом проблем, связанных с ограниченной самостоятельностью, недостаточными финансовыми ресурсами и слабой институциональной базой [1; 2]. В соответствии с Конституцией Республики Казахстан местное самоуправление призвано обеспечивать самостоятельное решение населением вопросов местного значения. Однако на практике эта функция реализуется не в полной мере, что связано как с централизованным характером управления, так и с недостаточной нормативно-правовой регламентацией статуса местных органов [3].

### *Основы и нормативная база местного самоуправления*

Местное самоуправление в Республике Казахстан основано на принципах децентрализации власти, гражданского участия и самостоятельности местных сообществ. Согласно Конституции (статья 89), местное самоуправление осуществляется населением непосредственно, а также через выборные и другие органы, обеспечивающие решение вопросов местного значения. Научные исследования показывают, что в Казахстане формирование системы местного самоуправления проходит в условиях сложного сочетания централизованных и децентрализованных механизмов государственного управления [1; 3]. Ключевой проблемой остаётся недостаточная институциональная самостоятельность местных органов и слабое разграничение полномочий между уровнями власти [3]. Правовая основа местного самоуправления пока не обеспечивает реальной независимости и ответственности местных сообществ, поскольку большинство решений всё ещё принимается на уровне исполнительной власти [4]. Это ограничивает возможности граждан влиять на развитие своих территорий и снижает уровень доверия к институтам власти.

Важное значение имеет Концепция развития государственного управления до 2030 года, утверждённая Постановлением Правительства Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года



№ 522 [6]. В ней обозначены ключевые направления модернизации системы управления, включая повышение самостоятельности местных органов, развитие инициативного бюджетирования и внедрение цифровых инструментов участия населения. С точки зрения теории управления, развитие местного самоуправления невозможно без создания устойчивых финансовых и организационных основ. Необходима чёткая система налогового федерализма и перераспределения ресурсов, обеспечивающая реальную экономическую самостоятельность местных сообществ [7].

Теоретическая и нормативная база местного самоуправления в Казахстане формируется постепенно, но всё ещё требует глубокого совершенствования с учётом международного опыта и национальных особенностей.

#### *Основные проблемы развития местного самоуправления в Казахстане*

Несмотря на законодательное закрепление принципов местного самоуправления, в Казахстане сохраняется ряд системных проблем, препятствующих его полноценному развитию. Эти трудности охватывают институциональные, финансовые, правовые и кадровые аспекты.

Во-первых, одной из ключевых проблем остаётся ограниченность самостоятельности местных органов власти. Система государственного управления по-прежнему характеризуется высокой степенью централизации, что снижает эффективность решений на местах [1]. Большинство полномочий передаётся не через децентрализацию, а через делегирование, что не обеспечивает устойчивого развития территорий.

Во-вторых, одной из наиболее острых проблем остаётся финансовая зависимость местных органов от центрального бюджета. Несмотря на предпринимаемые шаги по внедрению элементов децентрализации, большинство доходов местных бюджетов формируется за счёт трансфертов из республиканского бюджета, что ограничивает самостоятельность и инициативность акиматов. Отсутствие чётко выстроенного механизма налогового федерализма и недостаточная налоговая база на местах приводят к неравномерному распределению финансовых ресурсов между регионами [7]. Такая ситуация вызывает значительные различия в уровне социально-экономического развития территорий: в крупных городах и экономически развитых регионах наблюдается стабильное наполнение бюджета, тогда как сельские и отдалённые районы продолжают испытывать хронический дефицит средств. Это, в свою очередь, затрудняет реализацию местных программ, модернизацию инфраструктуры и развитие социальной сферы. Чрезмерная централизация финансовых потоков приводит к тому, что местные органы не имеют стимулов для наращивания собственной доходной базы и эффективного использования имеющихся ресурсов. Часто проекты местного значения реализуются только после одобрения центральных органов, что снижает гибкость управления и оперативность принятия решений.

Решением данной проблемы может стать поэтапное расширение финансовой самостоятельности местных органов власти. Важно не только увеличивать объём налогов, остающихся в распоряжении местных бюджетов, но и внедрять механизмы инициативного бюджетирования, позволяющие населению участвовать в распределении средств. Одновременно следует развивать систему налогового федерализма, которая обеспечит справедливое перераспределение доходов между центром и регионами, а также создаст условия для устойчивого социально-экономического роста на местах.

Третьей проблемой выступает недостаточная правовая определённость института местного самоуправления. Действующее законодательство не в полной мере разграничивает компетенции между государственными и муниципальными структурами, что вызывает дублирование функций и бюрократические задержки [3]. Кроме того, остаются кадровые и управленческие проблемы. Многие акиматы нижнего уровня сталкиваются с дефицитом профессиональных кадров, недостаточным уровнем подготовки специалистов и слабым развитием механизмов общественного контроля [2].

Отдельного внимания заслуживает низкий уровень гражданской активности населения. В Казахстане пока не сформированы устойчивые традиции участия граждан в решении местных вопросов [5]. Причиной этому является слабое развитие институтов публичных слушаний, инициативного бюджетирования и цифровых каналов обратной связи.

Ключевые проблемы развития местного самоуправления в Казахстане связаны с высокой степенью централизации, финансовой зависимостью, неопределённостью правовых основ, кадровым дефицитом и низкой вовлечённостью граждан.

#### *Перспективы и направления совершенствования местного самоуправления в Казахстане*

Для эффективного развития системы местного самоуправления в Казахстане требуется комплексное совершенствование её правовых, организационных и финансово-экономических механизмов. Одним из ключевых направлений является углубление децентрализации. Передача большей части управленческих функций и ресурсов на уровень местных органов власти позволит повысить их ответственность и оперативность принятия решений [7]. При этом важно обеспечить прозрачность и подотчётность местных органов через развитие цифровых платформ и инструментов общественного мониторинга.

Финансовая самостоятельность местных органов управления также должна стать приоритетом. Расширение налоговой базы, внедрение элементов налогового федерализма и инициативного бюджетирования создадут устойчивую финансовую основу для реализации местных проектов [1]. При этом важно обеспечить справедливое распределение финансовых ресурсов между регионами, что позволит уменьшить дисбаланс в социально-экономическом развитии территорий и повысить эффективность использования бюджетных средств.

Перспективным направлением выступает развитие кадрового потенциала и повышение профессионализма сотрудников местных органов. Необходимо внедрение программ обучения и повышения квалификации, направленных на формирование управленческих, аналитических и цифровых компетенций [2]. Кроме того, целесообразно создать систему мотивации и оценки эффективности деятельности государственных служащих на местном уровне, что будет способствовать повышению их ответственности, инициативности и ориентации на результат. Важно также развивать взаимодействие между органами местного самоуправления, гражданским обществом и академическими институтами, что обеспечит обмен передовым опытом и внедрение инновационных управленческих практик.

Большие возможности для реформирования открывает цифровизация процессов управления. Использование цифровых технологий способно повысить эффективность взаимодействия между гражданами и органами власти, упростить доступ к государственным услугам и обеспечить прозрачность принятия решений [6].

Кроме того, важно развивать институты участия граждан в местном управлении. Публичные слушания, электронные петиции и проекты «народного бюджета» помогут укрепить доверие населения к органам власти и повысят уровень социальной ответственности [5].

Перспективы развития местного самоуправления в Казахстане связаны с дальнейшей децентрализацией, укреплением финансовой базы, развитием цифровых технологий и расширением участия граждан в процессе принятия решений. Реализация этих направлений позволит создать устойчивую и эффективную систему управления на местах, ориентированную на потребности населения. Местное самоуправление в Казахстане продолжает оставаться одной из ключевых сфер государственной политики, от развития которой зависит эффективность всей системы публичного управления. Проведённый анализ показывает, что, несмотря на принятые законодательные и институциональные меры, в реализации принципов децентрализации сохраняется ряд проблем. Среди них ограниченность финансовых ресурсов на местном уровне, недостаточная самостоятельность органов управления, слабая вовлечённость граждан в процессы принятия решений и недостаточная цифровая трансформация административных процедур [1; 3; 5].

Современные вызовы требуют перехода от формальной децентрализации к реальной автономии местных органов власти, обеспеченной финансовыми, кадровыми и технологическими возможностями. Расширение налоговой базы, развитие инициативного бюджетирования и внедрение элементов налогового федерализма станут основой для укрепления финансовой самостоятельности муниципалитетов [2]. Одновременно с этим необходимо совершенствовать систему подготовки и повышения квалификации кадров, работающих в сфере местного управления, внедряя современные образовательные программы и цифровые инструменты для повышения их профессиональной компетенции [4].

Особое внимание следует уделить цифровизации деятельности местных органов власти. Применение цифровых платформ, систем электронного документооборота, онлайн-обсуждений и «умных» технологий позволит повысить прозрачность, сократить коррупционные риски и приблизить власть к населению [6]. Не менее важным направлением остаётся развитие гражданской активности: участие жителей в публичных слушаниях, электронных инициативах и проектах «народного бюджета» укрепит доверие к институтам власти и обеспечит более справедливое распределение ресурсов.

В целом, дальнейшее развитие местного самоуправления в Казахстане требует системного подхода, объединяющего правовые, организационные, экономические и технологические меры. Последовательная реализация этих задач позволит создать устойчивую, открыто функционирующую и ориентированную на потребности граждан систему управления на местах, способствующую демократизации общества и устойчивому социально-экономическому развитию регионов страны.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Аубакирова Ж.Б., Аймагамбетов Е.Б. Проблемы развития местного самоуправления в Казахстане // Central Asian Economic Review. 2020. № 3. URL: <https://caer.narxoz.kz> (дата обращения: 15.10.2025).
2. Машенов А.С. Развитие местного самоуправления // Вестник магистратуры. 2021. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-mestnogo-samoupravleniya> (дата обращения: 05.10.2025).
3. Майшекина Э.С., Абдрахманов М.К., Душечкина Е.В. Правовой анализ формирования и развития местного самоуправления в Республике Казахстан // Право и государство Казахстана. 2023. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovoy-analiz-formirovaniya-i-razvitiya-mestnogo-samoupravleniya-v-respublike-kazahstan> (дата обращения: 24.10.2025).
4. Жанузакова Л.Т. Правовые основы обеспечения развития института местного самоуправления в Республике Казахстан на современном этапе // Институт правовой информации Республики Казахстан. 2021. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovye-osnovy-obespecheniya-razvitiya-instituta-mestnogo-samoupravleniya> (дата обращения: 07.10.2025).
5. Калиев И.А., Алтыбасарова М.А., Акишев А.А. Вопросы развития местного самоуправления в Республике Казахстан // Bulletin of the L.N. Gumilyov Eurasian National University. 2022. № 4. URL: <https://bulpolit.enu.kz> (дата обращения: 02.11.2025).
6. Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года: утв. постановлением Правительства РК от 26 февраля 2021 г. № 522 // Adilet.zan.kz. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P2100000522> (дата обращения: 05.11.2025).
7. Дюсенбинов А. Децентрализация и налоговый федерализм: пути развития местного самоуправления // Государственное управление и государственная служба. 2020. № 2. URL: <https://journal.apa.kz> (дата обращения: 05.11.2025).

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17714415>  
УДК 351

## СУЩНОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

**КАСЫМБЕКОВ БЕЙБАРЫС, МАЛКАРА ДИЛЬНУРА, МАРАТ АДИНА,  
КАРАШЕВА АЙДАНА**

Студент факультета «Экономика и бизнес»  
Алматинского Технологического университета,

Научный руководитель – **УРКУМБАЕВА А.Р.**  
Алматы, Казахстан

---

**Аннотация:** в статье рассматривается сущность государственного управления, его основные функции, принципы и особенности. Приводится анализ подходов к пониманию государственного управления в современной теории и практике. Особое внимание уделено роли государственного управления в развитии Казахстана, цифровизации и повышении эффективности деятельности государственных органов.

**Ключевые слова:** государственное управление, функции государства, исполнительная власть, управление в Казахстане, субъект, объект, принципы управления.

---

Государственное управление является неотъемлемой частью функционирования любого современного государства. Оно обеспечивает реализацию государственной власти, выполнение общественно значимых задач, поддержание правопорядка и стабильности в обществе. В условиях развития рыночной экономики и демократизации политических институтов роль государственного управления значительно возрастает. Без эффективной системы управления невозможно обеспечить устойчивое развитие, социальную справедливость и защиту прав граждан.

### *Понятие и сущность государственного управления*

Государственное управление представляет собой вид государственной деятельности, направленной на практическую реализацию задач и функций государства. Оно осуществляется органами исполнительной власти и их должностными лицами, которые действуют на основе Конституции и законов [1]. Государственное управление имеет подзаконный, исполнительно-распорядительный характер и направлено на обеспечение устойчивого функционирования общества и государства [6].

Сущность государственного управления заключается в целенаправленном воздействии государства на общественные процессы с целью их регулирования, организации и координации [1; 4]. Государственное управление охватывает не только деятельность центральных органов власти, но и систему местного самоуправления, государственных учреждений и предприятий. Его специфика заключается в том, что оно направлено на реализацию публичных интересов, то есть интересов всего общества, а не отдельных лиц или организаций. В этом состоит его отличие от управления в частном секторе, где главной целью является извлечение прибыли [2].

Важно разграничивать государственное управление и политическое руководство. Политическое руководство определяет стратегические направления развития общества и государства, а государственное управление обеспечивает практическое выполнение поставленных задач. Таким образом, государственное управление выступает как механизм реализации государственной политики [5]. Роль государственного управления заключается в обеспечении согласованного функционирования всех сфер общественной жизни экономики, социальной сферы, образования, здравоохранения, безопасности и других. Через систему органов исполнительной власти государство реализует свои функции, обеспечивает правопорядок, защищает права граждан и способствует развитию общества.



С точки зрения системного подхода, государственное управление можно рассматривать как процесс воздействия субъекта управления (государственных органов) на объект управления (общественные отношения) с целью достижения определённых результатов. С позиций правового подхода это деятельность, основанная на законах и подзаконных актах, направленная на исполнение решений органов власти.

Сущность государственного управления выражается в его общественной направленности, законности и организационном характере. Оно представляет собой сложную систему воздействия государства на общественные процессы, обеспечивающую реализацию государственной власти и достижение стратегических целей развития страны.

#### *Структура и элементы государственного управления*

Структура государственного управления представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, обеспечивающих реализацию функций государства и достижение общественно значимых целей. Каждый элемент этой системы играет определённую роль и выполняет специфические задачи, направленные на поддержание эффективности и устойчивости государственного механизма [1]. В структуре государственного управления выделяются два основных компонента субъект и объект управления. Субъектом выступают государственные органы и должностные лица, обладающие властными полномочиями. Объектом являются общественные отношения, социальные и экономические процессы, на которые направлено управленческое воздействие. Между субъектом и объектом устанавливается прямая и обратная связь, которая обеспечивает корректировку управленческих решений и контроль за их выполнением [4].

Система государственного управления включает несколько ключевых элементов: цели, функции, методы, принципы и механизмы реализации. Цель государственного управления состоит в обеспечении общественного блага, устойчивого развития и защиты интересов граждан. Функции отражают основные направления деятельности государства обеспечение законности и правопорядка, развитие экономики, социальной сферы, науки, образования и здравоохранения, а также укрепление национальной безопасности. Методы управления включают административные, экономические, правовые и информационные инструменты. Административные методы основаны на власти и подчинении, экономические на использовании финансовых и материальных стимулов, правовые на регулировании общественных отношений через нормы закона, а информационные на анализе и распространении данных для принятия решений.

Важным элементом системы является также организационная структура органов государственного управления. Она включает центральные органы исполнительной власти (министерства, комитеты, агентства), местные исполнительные органы (акиматы) и вспомогательные службы. Слаженное взаимодействие между различными уровнями управления обеспечивает согласованность действий и эффективность реализации государственной политики.

Особую роль играет механизм государственного управления, под которым понимается совокупность средств, методов и процедур, посредством которых государство реализует свои функции. К нему относятся нормативно-правовая база, система государственного контроля, кадровое обеспечение, информационные технологии и система мониторинга [3; 4].

Структура государственного управления представляет собой сложную систему элементов, объединённых общей целью обеспечение эффективного функционирования государства и создание условий для устойчивого развития общества. От согласованности работы этих элементов зависит результативность государственной политики и уровень доверия граждан к органам власти.

#### *Принципы и функции государственного управления*

Государственное управление строится на основе определённых принципов, которые служат фундаментом для организации и деятельности органов власти. Принципы отражают основные идеи и правила, определяющие характер взаимодействия государства и общества, а



также обеспечивают эффективность управленческих решений. К основным принципам государственного управления относятся законность, гласность, ответственность, профессионализм, приоритет прав и свобод человека, эффективность и справедливость [7].

Принцип законности означает, что деятельность государственных органов должна строго соответствовать Конституции и законам, что гарантирует защиту прав и свобод граждан. Гласность предполагает открытость государственных органов для общества, прозрачность принимаемых решений и доступ граждан к информации. Ответственность выражается в персональной и институциональной обязанности государственных служащих за результаты своей деятельности и рациональное использование государственных ресурсов. Профессионализм требует наличия у государственных служащих высокой квалификации, компетентности и стремления к постоянному развитию. Приоритет прав и свобод человека означает, что в основе государственной деятельности лежит защита личности, её законных интересов и достоинства. Принцип эффективности направлен на достижение максимальных результатов при рациональном использовании ресурсов, а справедливость предполагает равный доступ граждан к государственным услугам и возможностям независимо от их социального положения, пола или национальности.

Эти принципы закреплены в Конституции Республики Казахстан, а также в ряде нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность органов государственной власти. Их соблюдение способствует повышению доверия граждан к государственным институтам и формированию устойчивой системы управления.

Функции государственного управления представляют собой основные направления деятельности органов власти, которые обеспечивают реализацию задач государства. К ним относятся прогнозирование, планирование, организация, координация, контроль и регулирование [5]. Прогнозирование предполагает анализ и оценку тенденций общественного развития, выработку долгосрочных и краткосрочных прогнозов. Планирование связано с разработкой стратегий, программ и планов социально-экономического развития государства. Организация выражается в создании структур, институтов и механизмов, необходимых для реализации поставленных целей. Координация обеспечивает согласованные действия между различными государственными органами и уровнями власти. Контроль и надзор направлены на проверку исполнения законов и нормативных актов, а также на оценку эффективности деятельности государственных органов. Регулирование представляет собой правовое и административное воздействие на общественные процессы в целях поддержания стабильности и развития [3; 4].

Все функции государственного управления взаимосвязаны и образуют единую систему. Эффективное управление возможно только при гармоничном сочетании всех функций, когда прогнозирование и планирование обеспечивают стратегическое направление развития, организация и координация практическое выполнение, а контроль и регулирование корректировку и поддержание стабильности. В Республике Казахстан функции государственного управления реализуются через деятельность центральных и местных исполнительных органов, а также посредством внедрения современных технологий и цифровых инструментов, способствующих повышению эффективности и прозрачности государственного аппарата.

#### *Государственное управление в Республике Казахстан*

Государственное управление в Казахстане представляет собой систему исполнительных органов, обеспечивающих реализацию государственной политики. Казахстан является президентской республикой, где Правительство подотчётно Президенту [6]. Такая модель сочетает элементы централизации и децентрализации, позволяя развивать местное самоуправление [7].

С начала независимости Казахстан прошёл этапы трансформации государственного аппарата. Современные реформы направлены на повышение эффективности и открытости власти [3; 4]. Программа «Цифровой Казахстан» стала ключевым направлением цифровизации

государственного управления [6]. Электронное правительство (eGov) обеспечивает доступ граждан к услугам и сокращает бюрократию [3].

Развитие кадрового потенциала осуществляется через Академию государственного управления при Президенте РК, где формируется корпус профессиональных служащих [2]. Одним из ключевых направлений реформ является внедрение цифровых технологий в сферу государственного управления. Программа «Цифровой Казахстан» стала важным шагом на пути к созданию современного, открытого и инновационного государства. Её основная цель – повышение качества жизни граждан, упрощение доступа к государственным услугам и повышение прозрачности деятельности государственных органов. Большую роль играет электронное правительство (eGov), которое предоставляет населению широкий спектр онлайн-услуг, включая регистрацию, получение справок, подачу заявлений и оплату государственных сборов. Это позволило значительно сократить уровень бюрократии и упростить взаимодействие граждан с государственными структурами.

Особое внимание уделяется вопросам кадровой политики и профессионального развития государственных служащих. Для подготовки компетентных специалистов, способных работать в современных условиях, была создана Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан. Важным направлением является формирование корпуса профессиональных, честных и ответственных госслужащих, ориентированных на интересы граждан и результаты своей деятельности. Внедряются принципы «умного управления» (smart governance) и «открытого правительства» (Open Government), что способствует укреплению общественного контроля и взаимодействия государства с гражданами [4]. Также проводится политика децентрализации, усиливающая роль местных органов власти [7].

Кроме того, в Казахстане проводится последовательная политика по децентрализации власти, направленная на расширение полномочий местных исполнительных органов и органов местного самоуправления. Это позволяет более эффективно решать вопросы на местах, учитывать региональные особенности и потребности населения. Местные органы власти получают больше возможностей для самостоятельного принятия решений, что способствует развитию гражданской активности и ответственности.

Государственное управление в Республике Казахстан находится в процессе постоянного совершенствования. Основное внимание уделяется повышению эффективности, прозрачности и ориентации на потребности граждан. Внедрение цифровых технологий, развитие профессиональной государственной службы, расширение полномочий на местах и укрепление принципов открытого правительства создают основу для формирования современного, инновационного и ответственного государства, способного успешно отвечать на вызовы времени и обеспечивать устойчивое развитие общества.

#### *Современные тенденции и проблемы государственного управления*

Современная система государственного управления сталкивается с проблемами бюрократизма, низкой цифровой грамотности и недостаточной координации между ведомствами [5]. Однако цифровизация и автоматизация процессов создают новые возможности [3; 4]. Тенденции развития направлены на переход к сервисной модели управления, где государство выступает как поставщик качественных услуг, а также на развитие принципов открытого правительства [7]. Развитие принципов открытого правительства (Open Government) способствует повышению доверия граждан и укреплению демократических институтов.

Государственное управление остаётся основным инструментом реализации государственной власти и обеспечения устойчивого развития [1]. Его совершенствование на принципах открытости, эффективности и ориентации на интересы граждан – ключевая задача современного Казахстана [2; 6].

Сущность государственного управления выражается в его организующей, регулирующей и координирующей роли, направленной на достижение общественного блага и

устойчивого развития страны. Оно представляет собой сложную систему взаимодействия органов власти, институтов и механизмов, обеспечивающих реализацию задач государства.

В Республике Казахстан государственное управление развивается в соответствии с принципами законности, прозрачности, ответственности и приоритета интересов граждан. В последние годы особое внимание уделяется цифровизации, совершенствованию кадровой политики, повышению эффективности работы государственных органов и развитию механизмов общественного участия. Программы «Цифровой Казахстан» и концепция «Открытого правительства» стали важными шагами на пути к построению современного, инновационного и ориентированного на человека государства.

Несмотря на достигнутые успехи, система государственного управления продолжает сталкиваться с рядом проблем, таких как избыточная бюрократия, недостаточная координация между ведомствами и необходимость дальнейшего укрепления подотчётности власти обществу. Однако эти трудности одновременно создают стимул для дальнейших реформ и поиска новых, более эффективных подходов к управлению.

Государственное управление является ключевым инструментом реализации государственной власти и обеспечения устойчивого развития Казахстана. Его совершенствование, основанное на принципах эффективности, открытости и служения интересам граждан, остаётся одной из главных задач современного этапа развития страны.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Конджакулян К.М., Кадиев Г.А. Понятие и сущность государственного контроля в системе государственного управления // Вестник современных исследований. 2022. № 1. С. 69–72. DOI: <https://doi.org/10.24412/2073-3313-2022-1-69-72> (дата обращения: 27.10.2025).
2. Кипервар Е.А., Мамай Е.В., Мизя М.С. Цифровое государственное управление: вероятные риски и новые возможности // Креативная экономика. 2020. Т. 14. № 10. С. 2223–2242. DOI: 10.18334/ce.14.10.110882 (дата обращения: 29.10.2025).
3. Василевич С. Государственное управление: проблемы и пути повышения эффективности. ЛитРес, 2022. URL: <https://books.google.kz/books?id=TLIsEAAAQBAJ> (дата обращения: 06.11.2025).
4. Набиев Н.А.О. Государственное управление в цифровую эпоху // Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. 2021. EDN: UOMRAM. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=44728739> (дата обращения: 01.11.2025).
5. Кочконян С.А., Кочконян К.Л., Орехова М.С. Государственное управление: проблемы реализации // Сборник трудов конференции. – Краснодар: КубГАУ, 2020. С. 208–212. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43876381> (дата обращения: 02.11.2025).
6. Books, 2023. URL: <https://books.google.kz/books?id=fDL1EAAAQBAJ>. (дата обращения: 05.11.2025).
7. Капогузов Е.А., Кабижан Н.Н. Методологические аспекты оценки качества и эффективности государственного управления в контексте реформ в России и Казахстане // Ars Administrandi. 2015. № 3. С. 45–60. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-aspekty-otsenki-kachestva-i-effektivnosti-gosudarstvennogo-upravleniya-v-kontekste-reform-v-rossii-i-kazahstane>. (дата обращения: 01.11.2025).

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17714456>  
УДК 351

## РАЗВИТИЕ МЕСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН: РЕАЛИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

**КАСЫМБЕКОВ БЕЙБАРЫС, ҚҰНДЫЗБЕК ӘСЕМ, ӘЛБАЙ ҚАНАТ,  
БАҚТЫБАЙ ЖАНЕЛЯ**

Студент факультета «Экономика и бизнес»  
Алматинского Технологического университета,

Научный руководитель – **УРКУМБАЕВА А.Р.**  
Алматы, Казахстан

---

**Аннотация:** В статье рассматриваются современные тенденции и особенности развития местного управления в Республике Казахстан. Раскрывается роль местного самоуправления в системе публичной власти, анализируются проблемы и перспективы его совершенствования в условиях децентрализации и цифровой трансформации. Особое внимание уделено внедрению бюджета четвёртого уровня, расширению полномочий местных органов власти, а также использованию цифровых технологий для повышения эффективности управления и взаимодействия с населением. В работе также рассматривается зарубежный опыт, в частности, модель Эстонии, и оценивается возможность её адаптации к казахстанским реалиям. По результатам анализа сформулированы выводы о необходимости дальнейшей модернизации местного управления, укрепления кадрового потенциала и повышения гражданской активности на местах.

**Ключевые слова:** местное управление, местное самоуправление, децентрализация, цифровизация, развитие регионов, Казахстан.

---

Развитие местного управления является одним из ключевых направлений модернизации государственной системы Республики Казахстан. Эффективное функционирование местных органов власти играет важную роль в обеспечении устойчивого социально-экономического развития регионов, реализации государственной политики на местах и укреплении доверия граждан к органам власти [1]. После обретения независимости Казахстан начал формирование новой модели местного самоуправления, ориентированной на принципы децентрализации, самостоятельности и ответственности органов на местах. В последние годы этот процесс получил новый импульс благодаря внедрению бюджета четвёртого уровня, который стал важным шагом в укреплении финансовой самостоятельности сельских округов и развитии институтов гражданского участия [2].

Местное управление выступает связующим звеном между государством и обществом, обеспечивая решение вопросов местного значения, предоставление социальных услуг и развитие инфраструктуры. Однако практика показывает, что система местного самоуправления сталкивается с рядом проблем ограниченностью ресурсов, недостаточной компетентностью кадров, слабой вовлечённостью граждан и зависимостью от центральных органов власти [3].

Одним из приоритетных направлений реформ становится цифровизация процессов управления, которая способствует повышению прозрачности, эффективности и доступности государственных услуг на местах. Внедрение цифровых платформ, электронных сервисов и систем мониторинга открывает новые возможности для формирования «умного управления» (smart governance) и расширения взаимодействия граждан с органами власти [6]. Кроме того, изучение зарубежного опыта, в частности примера Эстонии, позволяет Казахстану адаптировать лучшие практики электронного управления и гражданского участия к своим



условиям, что особенно актуально на фоне усиливающейся глобальной цифровой трансформации [5].

Актуальность темы определяется необходимостью совершенствования механизмов местного управления в Казахстане, укрепления кадрового потенциала, развития цифровых инструментов и повышения самостоятельности местных органов власти. Всё это требует комплексного анализа текущего состояния, выявления проблем и определения перспектив дальнейшего развития местного управления [7].

#### *Сущность и значение местного управления*

Местное управление представляет собой важнейший элемент системы публичной власти, обеспечивающий реализацию государственной политики на местах и решение вопросов, непосредственно затрагивающих интересы населения. Согласно Конституции Республики Казахстан, местное самоуправление признаётся самостоятельным уровнем управления, который действует в пределах своих полномочий и несёт ответственность перед гражданами [3].

Сущность местного управления заключается в способности органов власти на местах самостоятельно и под свою ответственность решать вопросы местного значения, обеспечивать эффективное использование бюджетных средств, развитие инфраструктуры, предоставление социальных услуг и повышение качества жизни населения [1]. В этом контексте местное самоуправление выступает инструментом децентрализации государственной власти, способствующим укреплению демократии и развитию гражданского общества. В Казахстане местное управление реализуется через деятельность акиматов и маслихатов, а также через институты общественного участия, такие как сходы граждан и общественные советы. Эти органы обеспечивают взаимодействие государства с населением, создавая условия для учёта интересов различных социальных групп и повышения подотчётности власти обществу [2].

Одним из важнейших направлений развития местного управления стало внедрение бюджета четвёртого уровня, который позволил сельским округам самостоятельно формировать и распределять финансовые ресурсы. Это нововведение направлено на укрепление финансовой независимости местных органов и повышение их ответственности за результаты деятельности [2]. Значение местного управления проявляется также в обеспечении устойчивого развития регионов. Эффективное функционирование органов власти на местах способствует сокращению социально-экономических диспропорций между регионами, созданию рабочих мест, развитию малого и среднего бизнеса, а также улучшению социальной инфраструктуры [7].

В современных условиях особую актуальность приобретает внедрение цифровых технологий в систему местного управления. Развитие электронных платформ и интерактивных сервисов способствует повышению прозрачности, упрощает взаимодействие граждан с органами власти и способствует развитию цифрового самоуправления [6]. Цифровизация становится не только инструментом повышения эффективности, но и фактором укрепления доверия граждан к государственным институтам.

Местное управление в Казахстане представляет собой сложную и многоуровневую систему, направленную на реализацию принципов децентрализации, самостоятельности и ответственности органов власти на местах. Его дальнейшее развитие является необходимым условием укрепления демократических институтов, повышения эффективности государственного управления и обеспечения устойчивого развития регионов страны [4].

#### *Современное состояние и проблемы местного управления в Казахстане*

Современная система местного управления в Казахстане находится в стадии активной трансформации, связанной с проведением реформ, направленных на повышение эффективности, прозрачности и самостоятельности органов власти на местах. В последние годы государство реализует последовательную политику децентрализации, что нашло отражение в законодательных изменениях и внедрении новых инструментов управления, таких как бюджет четвёртого уровня и развитие институтов общественного участия [2; 7].



Реформа бюджета четвёртого уровня, начавшаяся в 2018 году, стала одним из ключевых шагов в укреплении финансовой самостоятельности сельских округов. Благодаря этой инициативе местные органы власти получили возможность самостоятельно формировать, распределять и контролировать средства, поступающие от налогов и других источников дохода. Это позволило повысить ответственность местных органов за использование бюджетных средств и эффективность реализации социально-экономических программ [2].

Тем не менее, несмотря на позитивные изменения, система местного управления сталкивается с рядом серьёзных проблем. Одной из них является недостаточная кадровая обеспеченность сельских округов, где ощущается нехватка квалифицированных специалистов, способных эффективно реализовывать управленческие функции [1]. Кроме того, сохраняется высокая степень зависимости местных органов от решений, принимаемых на центральном уровне, что ограничивает их самостоятельность и инициативу в решении вопросов местного значения [3]. Среди актуальных проблем также выделяются неравномерное развитие регионов, недостаточная цифровизация управленческих процессов и ограниченная вовлечённость граждан в принятие решений [6]. Несмотря на то, что в последние годы в Казахстане активно внедряются элементы электронного правительства, уровень цифровой грамотности населения и доступность интернет-инфраструктуры в сельских территориях остаются низкими. Это снижает эффективность использования современных технологий в управлении и ограничивает потенциал цифрового самоуправления [6].

Ещё одной важной проблемой является низкий уровень общественного контроля за деятельностью местных органов власти. Хотя действующее законодательство предусматривает создание общественных советов, их роль часто ограничивается консультативными функциями, а реальные механизмы влияния граждан на процесс принятия решений пока развиты слабо [5].

Кроме того, система местного управления нуждается в совершенствовании механизмов взаимодействия между государственными и общественными институтами. На практике нередко наблюдается недостаток координации между акиматами, маслихатами и органами центральной власти, что приводит к дублированию функций и снижению эффективности реализации программ социально-экономического развития [7].

Несмотря на существующие трудности, реформирование местного управления остаётся одним из приоритетных направлений государственной политики Казахстана. Развитие децентрализации, внедрение современных технологий, повышение квалификации кадров и расширение участия граждан в управлении создают предпосылки для формирования эффективной, прозрачной и подотчётной системы местного самоуправления [3; 6].

#### *Перспективы развития местного управления в Республике Казахстан*

Перспективы развития местного управления в Казахстане тесно связаны с дальнейшей децентрализацией власти, внедрением цифровых технологий и укреплением роли гражданского общества. Основная задача ближайших лет – создание эффективной, прозрачной и подотчётной системы местного самоуправления, обеспечивающей устойчивое развитие регионов и повышение качества жизни населения [1; 7]. Одним из ключевых направлений модернизации является укрепление финансовой самостоятельности местных органов власти. Необходимо совершенствовать механизм распределения доходов между уровнями бюджета, чтобы акиматы сельских округов имели стабильные источники поступлений и могли реализовывать долгосрочные проекты развития территорий [2]. Расширение полномочий по распоряжению бюджетными средствами позволит местным администрациям более гибко реагировать на потребности населения и эффективнее решать социально-экономические задачи [7].

Большое значение также имеет внедрение цифровых инструментов управления, которые обеспечат прозрачность решений и упростят взаимодействие между властью и гражданами. Развитие электронных платформ для подачи обращений, онлайн-голосований и общественных

обсуждений позволит повысить доверие населения к местным органам и сократить коррупционные риски [6]. Как отмечает Р.Э. Досқожа, цифровизация местного самоуправления способствует росту подотчётности, открытости и эффективности деятельности акиматов, особенно в сельских регионах [6].

Отдельного внимания требует кадровое обеспечение системы местного управления. Для устойчивого развития важно формировать профессиональные команды специалистов, обладающих современными управленческими компетенциями, знанием законодательства и цифровых технологий [1]. В этой связи необходимо усилить систему подготовки и переподготовки государственных служащих на местном уровне, развивая академические программы и практико-ориентированные курсы при участии профильных вузов [7]. Существенные перспективы открываются и в сфере развития механизмов общественного участия. Расширение полномочий общественных советов, внедрение инструментов инициативного бюджетирования и развитие местных общественных объединений могут стать важными шагами к формированию подлинно самоуправляемых территорий [3]. Опыт Эстонии показывает, что вовлечение населения в процесс принятия решений является ключевым фактором успешной децентрализации и может быть адаптировано к казахстанским условиям [5].

Кроме того, особое значение приобретает развитие партнёрства между государством и гражданским сектором. Создание эффективных форм взаимодействия между органами власти, бизнесом и обществом позволит повысить устойчивость местных сообществ, оптимизировать использование ресурсов и внедрять инновационные подходы в управлении [4].

В целом, перспективы развития местного управления в Казахстане связаны с формированием новой модели взаимодействия государства и общества модели, основанной на принципах доверия, ответственности и совместного принятия решений. Реализация этих подходов обеспечит повышение эффективности управления, укрепление местной демократии и гармоничное развитие регионов страны [7].

Развитие местного управления в Республике Казахстан является одним из ключевых направлений государственной политики, направленной на укрепление демократических принципов и повышение эффективности публичного администрирования. Проведённые в последние годы реформы в сфере децентрализации и внедрение бюджетов четвёртого уровня стали важным шагом на пути к созданию подлинного местного самоуправления [2; 3]. Современные реалии показывают, что Казахстан постепенно формирует институциональные и правовые механизмы, обеспечивающие самостоятельность местных органов власти, их финансовую устойчивость и ответственность перед гражданами [1; 7]. Однако для достижения реальной эффективности необходимы дальнейшие шаги — развитие кадрового потенциала, совершенствование нормативной базы и внедрение цифровых инструментов управления [6]. Особое значение приобретает участие граждан в принятии решений на местном уровне. Повышение прозрачности деятельности акиматов, внедрение инициативного бюджетирования и создание условий для диалога власти и общества позволяют формировать культуру гражданской ответственности и доверия [3; 5].

В перспективе дальнейшее развитие местного управления в Казахстане должно строиться на принципах подотчётности, цифровой открытости и справедливого распределения ресурсов. Это обеспечит устойчивое развитие регионов, повышение качества жизни населения и укрепление демократических основ казахстанского государства.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Машенов А.С. Развитие местного самоуправления // Вестник магистратуры. 2021. № 3. С. 45–49. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-mestnogo-samoupravleniya> (дата обращения: 02.11.2025).
2. Туралин А.З., Туралина Ж.А. Бюджет четвёртого уровня: современные реалии и перспективы развития местного самоуправления в Северо-Казахстанской области // Вестник Северо-Казахстанского университета. 2021. № 2. С. 112–118. URL: <https://vestnik.ku.edu.kz> (дата обращения: 03.11.2025).
3. Калиев И.А., Алтыбасарова М.А. Вопросы развития местного самоуправления в Республике Казахстан // Bulletin of the L.N. Gumilyov Eurasian National University. 2022. № 4. С. 85–91. URL: <https://bulpolit.enu.kz> (дата обращения: 06.11.2025).
4. Мустафин Е.К. Управление государственным имуществом в Казахстане: реалии и перспективы // Вестник Северо-Казахстанского университета. 2021. № 1. С. 57–63. URL: <https://vestnik.ku.edu.kz> (дата обращения: 07.11.2025).
5. Кәрім Р. Опыт Эстонии в становлении и развитии местного самоуправления и его применимость к Казахстану // Repository KAZGUU. 2024. URL: <https://repository.kazguu.kz> (дата обращения: 05.11.2025).
6. Досқожа Р.Ә. Развитие цифровизации в системе местного самоуправления // Академия государственного управления при Президенте РК. Repository.apa.kz. 2024. URL: <https://repository.apa.kz> (дата обращения: 09.10.2025).
7. Абдуллаев А.М., Кадырова М.Б., Ыдырыс С.С. Модернизация системы местного управления Республики Казахстан: перспективы развития и механизмы реализации // Статистика, учет и аудит. 2024. № 2. С. 130–136. URL: <https://sua.aesa.kz> (дата обращения: 02.11.2025).

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17714493>  
УДК 331.5

## ВЛИЯНИЕ ГИБРИДНЫХ И УДАЛЁННЫХ ФОРМ ЗАНЯТОСТИ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

**КИМ НИКИТА, ОТАРОВА ТАИСИЯ, ЗУБ ИРИНА, КУАНЫШЕВА АДЭЛЬ**

студенты 3 курса, экономического факультета  
Алматинского Технологического университета

Научный руководитель – **А.Р. УРКУМБАЕВА**  
Алматы, Казахстан

---

**Аннотация:** В статье рассматривается влияние гибридных и удалённых форм занятости на производительность труда и организационную культуру в условиях постпандемического периода. Анализируются современные исследования и практические данные за 2022–2025 гг., позволяющие выявить ключевые тенденции в изменении рабочих процессов, подходов к управлению персоналом и формированию корпоративной культуры. Материал структурирован по четырём направлениям: теоретические основы, влияние на эффективность, трансформация HR-практик и организационной культуры, а также управленческие рекомендации. Полученные выводы могут быть полезны для адаптации стратегий менеджмента к новым условиям цифровой экономики.

**Ключевые слова:** гибридная работа, удалённая работа, продуктивность, организационная культура, HR-стратегия, цифровая трансформация, управление изменениями.

---

### **Введение:**

Современная экономика переживает значительные трансформации, вызванные цифровизацией, глобализацией и последствиями пандемии COVID-19. Одним из наиболее заметных изменений стало широкое распространение удалённых и гибридных форм занятости. Если в начале 2020-х годов дистанционная работа рассматривалась как временная мера, то к 2022–2025 гг. она превратилась в устойчивый элемент системы управления трудовыми ресурсами.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью понять, как новые форматы организации труда отражаются на производительности, эффективности взаимодействия и формировании организационной культуры. Для компаний переход к гибридной или дистанционной модели становится не только вызовом, но и возможностью: грамотное внедрение таких практик способно повысить конкурентоспособность и привлекательность работодателя на рынке труда.

В научных и практических исследованиях последних лет (ОЭСР, BLS, McKinsey, Harvard Business Review и др.) отмечается двойственный эффект удалённой работы: с одной стороны, она повышает гибкость и удовлетворённость сотрудников, с другой — усложняет процессы социализации, передачи знаний и поддержания корпоративных ценностей. В условиях Казахстана данная тема приобретает дополнительную значимость из-за низкой распространённости дистанционной занятости и региональных различий в её развитии.

Цель данной работы — проанализировать влияние гибридных и удалённых форм работы на продуктивность и организационную культуру, выявить ключевые тенденции и предложить рекомендации для менеджмента.

### **1) Определения и теоретические основы**

Определения:

1. Дистанционная (удалённая) работа — осуществление трудового процесса вне места нахождения работодателя с применением информационно-коммуникационных технологий (Трудовой кодекс РК).

2. Комбинированная (гибридная) дистанционная работа — форма, при которой трудовой процесс производится путём чередования периодов работы на территории работодателя и периодов дистанционной работы (ТК РК).

Теоретические основы:

- Теория человеческого капитала: продуктивность зависит не только от навыков работника, но и от условий труда.

- Теория организационной культуры: гибридная модель изменяет способы социализации и коммуникации в команде.

- Контингентный подход: оптимальная форма организации труда зависит от отрасли и цифровой зрелости компании.

Официальная статистика Казахстана (2022–2024):

Согласно данным Бюро национальной статистики, доля дистанционно занятых в Казахстане остаётся низкой — порядка 0,4–0,6% от общей численности занятых. В 2024 году дистанционно работало около 22,2 тыс. человек.

Год	Доля дистанционных работников (%)	Численность дистанционных работников (тыс. чел.)
2022	0.5	
2023	0.5	
2024	0.4	22.2

Практическое значение:

1. HR-политика и оформление труда: важно опираться на требования ТК РК для снижения юридических рисков.

2. Оценка эффективности: менеджерам следует внедрять системы KPI и OKR для оценки работы дистанционных сотрудников.

3. Корпоративная культура: необходимо развивать виртуальные ритуалы и форматы коммуникации, чтобы поддерживать вовлеченность сотрудников.

Доля дистанционно работающих в Казахстане (2022–2024)



Рисунок 1. Доля дистанционно работающих в Казахстане (2022–2024).

Источник: Бюро национальной статистики Республики Казахстан, 2022–2024 гг. [1] [2]



## 2) Влияние на продуктивность и эффективность

Влияние гибридной и удалённой работы на продуктивность в Казахстане — неоднородное и зависит от уровня цифровой готовности компании, типа работы и условий со стороны государства. Ниже — основные наблюдения и объяснения, опираюсь только на официальные источники Казахстана (2022–2025).

### 1. Масштаб явления в стране и его значение для показателей производительности

По официальным данным, доля дистанционно работающих в Казахстане заметно сократилась по мере ослабления пандемийных ограничений: в одном из квартальных отчётов Минтруда/Центра развития трудовых ресурсов указано, что численность дистанционно занятых снизилась с 75 до 41 тыс. человек (сверка с предыдущим кварталом).

### 2. Позитивные эффекты для продуктивности (на уровне отдельных фирм/секторов)

Практика и аналитика в Казахстане показывают, что цифровая инфраструктура и рост ИТ-рынка создают условия для повышения эффективности при переходе на гибрид/удалёнку: автоматизация рутинных процессов, использование облачных сервисов и дистанционных коммуникаций сокращают время простоя и ускоряют обмен информацией. Государственные инициативы по цифровизации и рост ИКТ-рынка укрепляют эту базу — следовательно, компании, которые инвестируют в цифровые инструменты, чаще получают выигрыш в эффективности.

### 3. Ограничения и факторы, снижающие продуктивность при удалёнке в Казахстане

— Техническое обеспечение: в официальном сообщении Минтруда отмечается, что 93% дистанционно работающих использовали собственные средства коммуникации, и лишь 7% получали оборудование от работодателя. Это значит, что у многих работников недостаточно формализованной поддержки, что ограничивает их продуктивность (нестабильный интернет, отсутствие корпоративных VPN/софт для совместной работы, неудобная оргтехника).

— Низкая распространённость и неоднородность: поскольку дистанционная занятость остаётся относительно редкой (сравнительно небольшая численность), многие компании и менеджеры ещё не отработали процессы контроля результата и распределения задач в гибридных командах — отсюда потери на координации и спад оперативной коммуникации для тех, кто пытается перейти на гибрид.

— Секторная специфика: в экономике Казахстана значительная часть занятых работает в торговле, сельском хозяйстве, образовании и промышленности — секторах, где дистанционная работа либо ограничена, либо малоэффективна. Поэтому влияние дистанционной работы на производительность экономики в целом ограничено структурой занятости.

### 4. Баланс «автономия — контроль» и результативность работы

Официальные материалы подчёркивают, что возвращение к допандемийному формату (частичное или полное) сопровождалось изменениями в характере занятости (рост самозанятости и т.д.), а также тем, что удалённая работа чаще встречается у женщин и в городах. Для менеджмента это означает: где дистанционная работа возможна — она может повышать индивидуальную продуктивность за счёт гибкости и экономии времени на дорогу; но без норм по учёту рабочего времени, задачам и обеспечению инструментами эта продуктивность будет нестабильной.

### 5. Выводы для оценки эффекта на эффективность (коротко, по-студенчески)

— На уровне отдельных предприятий гибрид/ дистанционная работа может повысить продуктивность (больше результатов при том же времени) при условии: наличия цифровых инструментов, политики предоставления технической поддержки сотрудникам и чёткой системы оценки результативности.

— На уровне экономики в целом эффект пока сдержан: небольшая доля дистанционно работающих и секторная структура занятости уменьшают вклад дистанционной работы в макроэкономическую производительность.

### 3) Влияние на организационную культуру и HR-практики

Удалённая и гибридная работа меняют способы формирования культурного капитала в компаниях: меньше случайных офлайн-встреч — меньше «неявного» обмена ценностями и стандартами поведения. Harvard Business Review и другие источники предупреждают, что без целенаправленных практик (ритуалы онлайн, регулярные очные сессии, прозрачные ценности, программы наставничества) связь сотрудников с корпоративной культурой падает — в некоторых исследованиях лишь ~25% чувствуют себя связанными с культурой при полном удалённом режиме. Одновременно гибридность повышает удержание сотрудников и привлекательность работодателя, если баланс настроен правильно. Для HR это означает: разработать гибридные политики, систему онбординга и оценки, инструменты для поддержки инклюзии и обеспечения равного развития для тех, кто редко бывает в офисе.

#### Статистические данные по Казахстану (2022-2025)

1. Доля удалённой работы и её рост
  - о В четвёртом квартале 2024 года в Казахстане работало дистанционно 46,7 тыс. человек, что примерно на 18,6-19 % больше, чем в аналогичный период 2023 года.
  - о При этом доля дистанционно занятых в общей структуре занятого населения остаётся крайне низкой — около 0,51 % в 2024 году.
2. Региональные различия в удалённой работе
  - о В некоторых регионах доля дистанционных работников чуть выше среднего по стране: например, в Жетысуской области дистанционно работает  $\approx 7,0$  тыс. человек, что составляет примерно 2,33 % от занятого населения региона.
  - о В Мангистауском регионе — около 6,6 тыс. человек, или примерно 1,89 %.
  - о В ряде областей (Атырауская, ЗападноКазахстанская, Кызылординская и Восточно-Казахстанская) официально не отмечено случаев дистанционной занятости, по данным того же исследования.
3. Общие показатели рынка труда, влияющие на HR-практики и культуру
  - о Уровень занятости среди населения 15+ лет составляет около 65,2 % (III квартал 2024) к населению старше 15 лет; уровень безработицы по методологии МОТ — 4,6 %.
  - о Молодёжная безработица (15–34 года) в III квартале 2024 — 3,1 %.
  - о Доля лиц категории NEET (не работают, не учатся, не проходят профессиональную подготовку) — 6,4 % (III квартал 2024).
4. Оценка удовлетворённости карьерным ростом и ожидания сотрудников
  - о По данным исследования Gartner в Казахстане, только 46 % сотрудников заявляют, что удовлетворены возможностью карьерного роста в своих организациях.

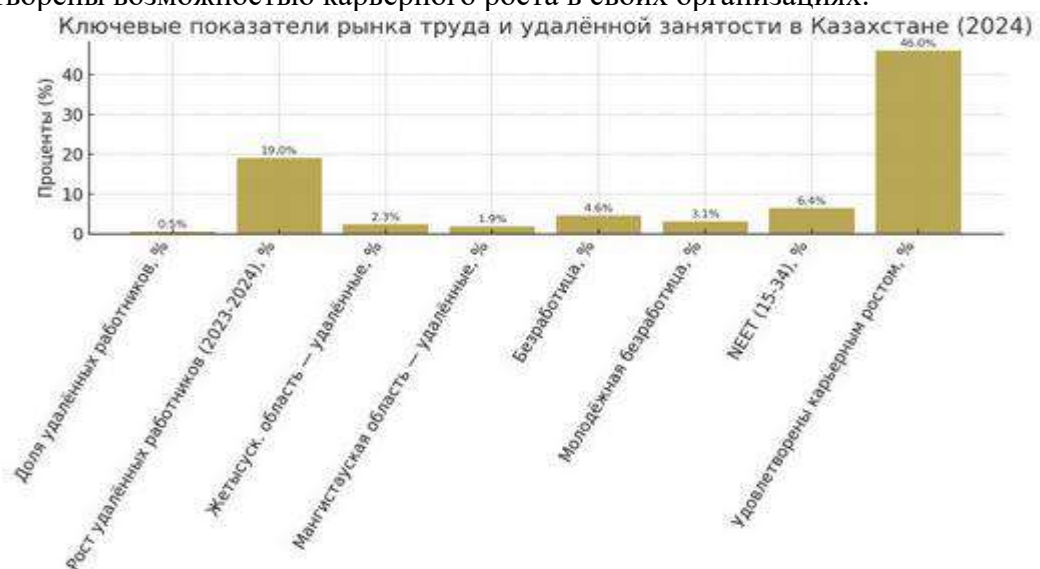


Рисунок 2 - График с ключевыми показателями рынка труда и удалённой занятости в Казахстане за 2024 год.

#### **4) Рекомендации для менеджмента (практическая часть)**

##### **1. Стратегическое планирование и структура**

Выстроить гибридную модель конкретно для вашей организации. Провести аудит функций и отделов, чтобы определить, какие задачи допускают удалённость. Обеспечить инфраструктуру, инструменты и стандарты: цифровые платформы для коммуникаций и совместной работы, ИТ-поддержку, безопасность данных. Сбалансировать гибкость и дисциплину: устанавливать ориентиры и KPI, сохраняя свободу распределения времени.

##### **2. Управление продуктивностью и мотивацией**

Сместить акцент с «присутствия» на «результаты» (KPI, OKR). Проводить регулярные чек-ины и встречи для обратной связи. Организовывать мероприятия для укрепления командных связей в гибридной среде. Разрабатывать систему мотивации и компенсации (в том числе расходов на интернет и домашнее рабочее место).

##### **3. Поддержка организационной культуры**

Формулировать миссию, ценности и нормы коммуникации в цифровой среде. Обеспечить эффективный онбординг новых сотрудников в гибридной/удалённой работе. Планировать регулярные офлайн-встречи и тимбилдинги.

##### **4. Мониторинг, оценка и адаптация**

Создать систему метрик (задачи, сроки, вовлечённость, удовлетворённость). Начинать с пилотных проектов на 3–6 месяцев, затем масштабировать. Гибко адаптировать стратегию под новые технологии и ожидания сотрудников.

##### **5. Особенности для Казахстана**

Учитывать инфраструктуру (нестабильный интернет в регионах). Проверять трудовые договоры и внутренние положения на соответствие законодательству РК.

##### **Вывод**

Гибридные и удалённые форматы работы оказывают комплексное влияние на продуктивность и организационную культуру. Они позволяют повысить гибкость и удовлетворённость сотрудников, но при отсутствии эффективных управленческих решений могут привести к снижению вовлечённости и ослаблению корпоративных ценностей.

Для Казахстана данная тема особенно актуальна, так как доля дистанционной занятости остаётся низкой, хотя интерес к ней растёт. Компании, которые сумеют внедрить продуманную стратегию управления гибридными командами и инвестировать в цифровые инструменты, смогут повысить конкурентоспособность и обеспечить устойчивое развитие в условиях цифровой экономики.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бюро национальной статистики Республики Казахстан. Занятость населения – официальные данные и оперативные публикации за 2022–2024 годы. – URL: <https://stat.gov.kz> (дата обращения: 11.11.2025).
2. Бюро национальной статистики РК. Пресс-релизы и аналитические материалы по рынку труда (данные о дистанционной занятости, 2024 год). – URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/trud> (дата обращения: 11.11.2025).
3. Работа на удаленке: какова ситуация в Казахстане и в мире / Standard.kz. – URL: [https://www.standard.kz/ru/post/2025\\_04\\_rabota-na-udalenske-kakova-situaciia-v-kazahstane-i-v-mire-308?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.standard.kz/ru/post/2025_04_rabota-na-udalenske-kakova-situaciia-v-kazahstane-i-v-mire-308?utm_source=chatgpt.com) (дата обращения: 11.11.2025).
4. Информационно-правовая система «Әділет». Трудовой кодекс Республики Казахстан (с изменениями и дополнениями 2022–2025 гг.), включая статьи 138 и нормы о дистанционной и комбинированной работе. – URL: <https://adilet.zan.kz> (дата обращения: 11.11.2025).
5. В Казахстане менее 1% работников трудятся дистанционно / Zakon.kz (со ссылкой на официальные данные Бюро национальной статистики). – URL: <https://www.zakon.kz> (дата обращения: 11.11.2025).
6. Удалённая работа в Казахстане выросла на 19%, но всё ещё остаётся малораспространённой / EL.kz. – URL: [https://el.kz/ru/udalyonnaya-rabota-v-kazahstane-vyrosla-na-19-no-vsyo-escho-ostayotsya-malorasprostranyonnoy\\_400018900/?utm\\_source=chatgpt.com](https://el.kz/ru/udalyonnaya-rabota-v-kazahstane-vyrosla-na-19-no-vsyo-escho-ostayotsya-malorasprostranyonnoy_400018900/?utm_source=chatgpt.com) (дата обращения: 11.11.2025).
7. Бюро национальной статистики РК. Публикации по занятости и безработице. – URL: [https://stat.gov.kz/ru/industries/labor-and-income/stat-empty-unempl/publications/184876/?utm\\_source=chatgpt.com](https://stat.gov.kz/ru/industries/labor-and-income/stat-empty-unempl/publications/184876/?utm_source=chatgpt.com) (дата обращения: 11.11.2025).

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17714551>

## ОСОБЕННОСТИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА У ТУРАГЕНТСТВ

**БЛИВЕРНЕЦ МАКСИМ НИКОЛАЕВИЧ**

Студент Факультета финансов логистики и цифровых технологий Карагандинского университета Казпотребсоюза

Научный руководитель – **ХАСЕНОВА М.Е.**

Караганда, Казахстан

---

**Аннотация:** В статье рассматриваются особенности бухгалтерского учета в туристических агентствах Казахстана. Раскрывается специфика посреднической деятельности турагентов, порядок отражения операций в бухгалтерском учете, а также различия в подходах при работе с туроператорами. Дополнительно анализируется нормативная база, сравнительные аспекты учета в других странах и практические примеры из деятельности туристических агентств.

**Ключевые слова:** туризм, турагентство, бухгалтерский учет, посредничество, электронная счет-фактура, доходы, расходы.

---

Туристическая отрасль является одной из наиболее динамично развивающихся сфер мировой экономики. В Казахстане рынок туристических услуг занимает важное место, обеспечивая занятость населения и формируя значительные поступления в бюджет. Бухгалтерский и налоговый учет в туристской деятельности требуют особой адаптации к особенностям отрасли, включая специфику посреднической работы турагентов [1]. Одним из ключевых звеньев данной отрасли выступают турагентства, которые выполняют посредническую функцию между туроператорами и конечными потребителями. Правильная организация бухгалтерского учета в турагентствах играет решающую роль для обеспечения финансовой прозрачности, законности деятельности и формирования отчетности.

Несмотря на развитость нормативной базы, в практике турагентств Казахстана сохраняются сложности с корректным отражением посреднических операций, особенно при работе с электронными счетами-фактурами (ЭСФ) и схемой Invoice. Наиболее распространенные проблемы - это некорректное использование забалансовых счетов, ошибки в признании дохода по агентскому вознаграждению и несогласованность документов между туроператорами и турагентами. Эти ошибки приводят к искажению финансовой отчетности, рискам налоговых доначислений и потере доверия со стороны клиентов. Поэтому возникает необходимость системного анализа и выработки практических рекомендаций по ведению учета в турагентствах.

Цель данной статьи заключается в изучении особенностей бухгалтерского учета у турагентств, а также выявлении проблемных моментов и поиске решений для их минимизации.

Турагент действует как розничный продавец, и его прибыль складывается из комиссионных за продажу чужого туристского продукта либо из разницы между ценой покупки и ценой продажи туристского продукта [2]. В бухгалтерском учете данная деятельность отражается через использование специальных счетов, в частности забалансовых счетов, так как реализация турагентом осуществляется от имени туроператора.

Принцип работы турагентов заключается в посредничестве между туроператором и конечным покупателем. Туроператор предлагает пакетные туры, турагент приобретает тур у туроператора по оптовой цене, добавляет свою наценку (агентское вознаграждение) и реализует тур покупателю. Когда турагент приобретает тур, компания туроператора выставляет ему электронную счет-фактуру. Турагент оприходует поступление данного тура в программе 1С как турпродукт и относит на забалансовый счет, к примеру, счет 003. Данный счет создается



специально для приобретения тура в связи с тем, что турагент является комиссионером. При выведении отчета «Оборотно-сальдовая ведомость» данный счет отражается отдельно и не учитывается в доходе компании.

Далее выполняется реализация. Если покупателем является физическое лицо, то реализация оформляется на розницу. Дата реализации считается датой возврата клиента из тура. В самой реализации отражаются две услуги: первая — сам тур (на счет 003 для закрытия данного счета), вторая — агентское вознаграждение, доход нетто, который относят уже на счет 6010, субконто «доход от реализации». После создания реализации и добавления агентского вознаграждения формируется счет-фактура и электронная счет-фактура.

В документе ЭСФ в разделе «В. Поставщики» обязательно выбирается категория поставщика «Комиссионер», так как турагент является посредником. В разделе «С. Получатели» при реализации физическому лицу заполняются данные: получатель - «розничная выручка», наименование - «физические лица», адрес - «розничная торговля», код страны - «KZ», категория - «физическая реализация». При реализации турпакета по договору поручения турагент-поверенный должен оформить ЭСФ с указанием реквизитов поверенного и доверителя [3].

Также существует особый порядок учета для туроператоров, которые не выставляют ЭСФ, а отправляют счета-накладные (Invoice) с билетами. В счете-накладной указываются данные о туроператоре, турагенте, пассажире, маршруте, номере билета, стоимости тура и сервисном сборе. На основании Invoice делается поступление ТМЗ и услуг. Вся информация (номер документа, дата, стоимость) переносится из накладной. Сервисный сбор при этом отражается через ЭСФ как отдельное поступление. В туристической деятельности применяются особенности применения НДС (налога на добавленную стоимость): объектом налогообложения считается оборот по реализации услуг на территории республики [4].

В итоге от таких туроператоров, которые работают по схеме Invoice, и электронная счет-фактура на сервисный сбор, формируются два поступления: первое — по билету, второе — по сервисному сбору. Реализация таких авиабилетов также делится на два типа: продажа самого билета (без ЭСФ, для закрытия счета 003) и реализация агентского вознаграждения (с ЭСФ, доход по счету 6010).

Важный момент: реализация не может быть выставлена до получения сервисного сбора. Если туроператор задерживает выставление ЭСФ более чем на 15 дней [5], турагент обязан самостоятельно выставить ЭСФ на реализацию и связаться с туроператором для уточнения ситуации.

Закключение. Таким образом, бухгалтерский учет у турагентств имеет ряд особенностей, связанных с посредническим характером их деятельности. Основное внимание должно уделяться правильному отражению агентского вознаграждения и своевременной регистрации электронных счетов-фактур. Анализ показал, что на практике возникают трудности при работе с туроператорами, особенно при использовании схемы Invoice. Для решения данных проблем предлагается повышение автоматизации учета, разработка методических рекомендаций по отражению посреднических операций и актуализация налогового регулирования в сфере туризма. Эффективная организация учета позволит турагентствам повысить прозрачность деятельности и укрепить доверие со стороны клиентов и государственных органов.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Электронный ресурс: Uchet.kz [https://uchet.kz/statii\\_i\\_publicacii/index.php?ELEMENT\\_ID=454449](https://uchet.kz/statii_i_publicacii/index.php?ELEMENT_ID=454449)
2. Любавина Н.Г. Технология и организация турагентской деятельности. - Москва 2014. – 6 с.
3. Электронный ресурс: MyBuh.kz <https://mybuh.kz/useful/kak-vypisyvat-esf-v-sfere-turizma.html>
4. Электронный ресурс: Uchet.kz <https://uchet.kz/branch/buhgalterskiy-uchet-v-turizme /141115/>
5. Налоговый кодекс Республики Казахстан: Кодекс от 25 декабря 2017г. № 120-VI ЗРК. – ст. 413.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17714583>  
УДК 331+004

## ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА РЫНОК ТРУДА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ

НАСЫРОВА МИЛАНА, ИГНАТЬЕВ АЛЕКСЕЙ, РУСТАМКЫЗЫ ДАНА

Студент факультета «Экономика и бизнес»  
Алматинского Технологического университета,

Научный руководитель – УРКУМБАЕВА А.Р.  
Алматы, Казахстан

**Аннотация:** в статье рассматривается влияние искусственного интеллекта на рынок труда и экономический рост в условиях цифровой трансформации. Проанализированы ключевые направления внедрения ИИ в экономику, включая автоматизацию процессов, появление новых профессий, повышение производительности и формирование инновационных отраслей. Особое внимание уделено социальным и этическим рискам, связанным с ростом безработицы среди низкоквалифицированных работников, усилением цифрового неравенства и необходимостью формирования новой нормативной базы. Рассмотрены подходы к адаптации общества, включающие реформу образовательных программ, переподготовку взрослого населения и развитие технологической инфраструктуры. Сделан вывод о важности баланса между технологическим прогрессом и социальной устойчивостью для обеспечения долгосрочного экономического развития.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, автоматизация, рынок труда, цифровая трансформация, экономический рост, производительность, инновации, новые профессии, социальные риски, цифровое неравенство, образование, переподготовка, технологии, роботизация, креативность.

Искусственный интеллект стремительно превращается в технологическую основу современного общества. Если ранее его применение ограничивалось задачами автоматизации простейших операций, то сегодня ИИ способен распознавать изображения, вести осмысленный диалог, анализировать большие массивы данных, принимать управленческие решения и создавать художественные произведения. Он проникает во все сферы жизни человека, включая здравоохранение, образование, финансы, транспорт, промышленность и сферу услуг. Это качественно новый этап технологического прогресса, который влияет не только на экономику, но и на социальные отношения, образование, культуру, безопасность и государственное управление.

В условиях усиливающейся цифровой трансформации страны стремятся адаптировать экономику к новым реалиям, инвестируя в развитие инфраструктуры, обучение кадров и создание нормативной базы для регулирования технологий. Значимость ИИ определяется его способностью формировать новую модель развития, основанную на знаниях, данных и автоматизированных решениях, что позволяет ускорить принятие решений, снизить риски и увеличить экономическую эффективность. Однако быстрые темпы технологий порождают и определённые вызовы: многие профессии исчезают, структуры рынка труда меняются, а социальные и этические вопросы становятся острее.

Таким образом, анализ влияния искусственного интеллекта на рынок труда и экономический рост является важной научной задачей. Он позволяет оценить потенциал технологий, выявить ключевые риски, разработать стратегии минимизации негативных последствий и предложить пути адаптации общества к новым условиям, что особенно важно для устойчивого развития экономики.

### 1. Искусственный интеллект и трансформация рынка труда

Влияние искусственного интеллекта на рынок труда является одним из наиболее обсуждаемых вопросов современности. В отличие от предыдущих волн автоматизации, когда машины заменяли прежде всего физический труд, ИИ способен автоматизировать когнитивные функции — анализ информации, принятие решений, коммуникацию, а также предсказание тенденций на основе больших данных. Это означает, что потенциал изменений охватывает практически все сферы деятельности человека, создавая необходимость пересмотра профессиональных компетенций и формата работы в организациях.

### **1.1. Исчезающие профессии и сокращение рутинных задач**

Искусственный интеллект активно внедряется в различные сферы деятельности, где значительная часть работы состоит из повторяющихся и однотипных операций. В логистике автоматические системы сортировки и роботизированные транспортные линии постепенно заменяют работников складов, позволяя ускорить обработку грузов, снизить количество ошибок и повысить общую эффективность цепочки поставок. В банковской сфере чат-боты и автоматизированные скоринговые системы уменьшают необходимость в операционистах и консультантах, предоставляя клиентам быстрые и точные решения без участия человека. На производстве роботизированные манипуляторы способны выполнять задачи с высокой скоростью и точностью, заменяя человеческий труд в рутинных процессах и обеспечивая стабильное качество продукции. В сфере розничной торговли кассы самообслуживания и автоматические терминалы снижают потребность в большом количестве кассиров, что экономит ресурсы и ускоряет обслуживание клиентов.

По данным аналитических центров, до 30–40% современных профессий в ближайшие десять–пятнадцать лет могут существенно измениться или исчезнуть из-за автоматизации. Однако это не приведёт к массовой безработице; скорее, произойдёт перераспределение типов занятости и трансформация содержания труда, требующая от работников приобретения новых навыков, включая цифровую грамотность, работу с большими данными и навыки взаимодействия с ИИ-системами.

### **1.2. Появление новых профессий**

Одновременно с исчезновением одних профессий появляются новые, ранее считавшиеся невозможными. На рынке труда растёт спрос на специалистов по обучению нейросетей, инженеров по робототехнике, аналитиков данных, менеджеров цифровых платформ, экспертов по кибербезопасности и дизайнеров виртуальных пространств VR и AR. Особое внимание уделяется профессиям, требующим высокой эмоциональной компетенции, креативности и развитых социальных навыков, поскольку ИИ пока не способен полноценно заменить человека в этих областях.

Развитие этих профессий формирует уникальный рынок труда, где ценятся способность к адаптации, умение работать с информацией, аналитическое мышление и непрерывное обучение. Новые профессии создают возможности для высокооплачиваемой занятости и развития инновационных компетенций, что способствует экономическому росту и стимулирует инвестиции в образование и переподготовку.

### **1.3. Сдвиг в сторону высококвалифицированной занятости**

Современный рынок труда становится более требовательным к компетенциям работников. Растёт значение аналитического мышления, способности обрабатывать большие объёмы информации, цифровой грамотности, адаптивности и готовности к непрерывному обучению. Эти тенденции требуют пересмотра традиционных подходов к образованию: базовые специальности должны дополняться цифровыми компетенциями, а обучение должно носить непрерывный характер, включая переподготовку и профессиональное развитие.

## **2. Влияние ИИ на производительность и экономический рост**

ИИ рассматривается как ключевой источник долгосрочного экономического роста, сопоставимый по значимости с промышленной революцией или появлением интернета. Его применение позволяет значительно оптимизировать бизнес-процессы, повышать производительность[6], сокращать издержки и снижать ошибки, ускоряя обработку

информации и принятие решений. Системы машинного обучения способны анализировать огромные массивы данных в реальном времени, что обеспечивает более точное прогнозирование спроса, оптимизацию цепочек поставок и снижение операционных затрат.

В энергетическом секторе ИИ помогает прогнозировать пики потребления электроэнергии и оптимизировать распределение ресурсов, а в медицине — разрабатывать индивидуальные схемы лечения пациентов с учётом их особенностей и истории болезни.

Кроме того, ИИ улучшает качество продукции и услуг. Автоматические системы контроля качества фиксируют дефекты, незаметные человеческому глазу, что снижает уровень брака и повышает удовлетворённость клиентов. В сфере услуг ИИ позволяет персонализировать взаимодействие с пользователями, предоставляя рекомендательные системы, интеллектуальных помощников и гибкие сервисы, адаптированные под потребности каждого клиента.

ИИ также способствует созданию совершенно новых отраслей экономики, таких как беспилотный транспорт, цифровые двойники предприятий, «умные» города, персонализированная медицина, финансовые технологии и биоинженерия. Эти направления открывают новые рабочие места, стимулируют инновации, привлекают инвестиции и становятся драйверами экспорта технологий.

Глобальный экономический потенциал ИИ впечатляет: исследования показывают, что внедрение ИИ может увеличить мировой валовой внутренний продукт на десятки триллионов долларов за счёт роста производительности, стимулирования инноваций, эффективного использования ресурсов и снижения транзакционных издержек. Страны, которые смогут оперативно внедрять ИИ, получат значительное конкурентное преимущество и займут лидирующие позиции на глобальном рынке.

### **3. Риски и социальные вызовы**

Несмотря на огромные возможности, внедрение ИИ сопровождается серьёзными социальными и этическими вызовами. Преимущества цифровых технологий получают преимущественно крупные корпорации и государства с развитой цифровой инфраструктурой, что усиливает цифровое неравенство между крупными и малыми компаниями, высококвалифицированными и низкоквалифицированными специалистами, а также между странами с развитой и слаборазвитой технологической базой.

Автоматизация может особенно сильно затронуть сотрудников складов, водителей, работников производства, кассиров и операторов колл-центров. Это создаёт угрозу социального неравенства и требует активной политики занятости, создания программ социальной поддержки, гарантий сохранения доходов и переподготовки работников. Кроме того, использование ИИ вызывает этические и правовые вопросы: необходимо определить ответственность за ошибки алгоритмов, обеспечить прозрачность принимаемых решений и защиту персональных данных граждан от неправомерного использования.

### **4. Перспективы адаптации общества**

Для успешной адаптации общества к цифровой трансформации требуется комплексный подход, включающий реформу образования, переподготовку работников и инвестиции в технологическую инфраструктуру. Системы образования должны готовить людей к профессиям будущего, начиная с раннего развития цифровых навыков, интеграции дисциплин по искусственному интеллекту в учебные программы и обучения критическому мышлению, работе с данными и принятию решений на основе информации.

Не менее важным является создание программ переподготовки для взрослых работников, поддержка предпринимательства и стимулирование освоения новых профессий. Страны, активно инвестирующие в человеческий капитал, демонстрируют более лёгкую адаптацию к изменениям, устойчивый экономический рост и конкурентоспособность в условиях цифровизации.

Инвестиции в технологии и инфраструктуру остаются ключевым фактором успешного развития ИИ. Это включает создание исследовательских центров, технологических парков,



государственно-частные партнёрства и поддержку инновационных компаний, способных внедрять и масштабировать передовые решения, что является стратегическим приоритетом для любой развитой экономики.

Влияние искусственного интеллекта на экономику и рынок труда носит двойственный характер. С одной стороны, технологии открывают огромные возможности — формируют новые отрасли, повышают производительность, снижают затраты и ускоряют экономический рост. С другой стороны, они несут социальные и этические вызовы, связанные с риском безработицы, неравномерностью распределения выгод и необходимостью модернизации системы образования. Успех внедрения ИИ зависит от того, насколько государство, бизнес и общество смогут адаптироваться к изменениям. Требуется долгосрочные стратегии, инвестиции в человеческий капитал, развитие нормативной базы и поддержка инноваций. Баланс между технологическим прогрессом и социальной устойчивостью станет одним из главных факторов конкурентоспособности стран в XXI веке.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Brynjolfsson, E., McAfee, A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. – W.W. Norton & Company, 2014.
2. International Labour Organization (ILO). *The Future of Work in a Changing Natural Environment: Climate Change, Degradation and Sustainability*. – Geneva, 2019.
3. McKinsey Global Institute. *Artificial Intelligence: The Next Digital Frontier?* – McKinsey & Company, 2017.
4. OECD. *The Future of Work: Employment Outlook 2019*. – OECD Publishing, Paris, 2019.
5. PwC. *Sizing the prize: What's the real value of AI for your business and how can you capitalize?* – PricewaterhouseCoopers, 2017.
6. Всемирный банк. *World Development Report 2019: The Changing Nature of Work*. – Washington, DC, 2019.
7. Национальный проект «Цифровая экономика Российской Федерации». – Правительство РФ, 2020.
8. Назарбаев Университет. *Искусственный интеллект и экономика Казахстана: вызовы и перспективы*. – Аналитический обзор, 2021.
9. Russel, S., Norvig, P. *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. – Pearson, 2020.
10. Kaplan, J. *Artificial Intelligence: What Everyone Needs to Know*. – Oxford University Press, 2016.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17714631>  
УДК 331.5

## **ХАЛЫҚАРАЛЫҚ САУДАНЫҢ ТАБЫСТАРДЫ БӨЛУДЕГІ ӘСЕРІ, САУДА САЯСАТЫ МЕН ТАБЫСТАР**

**МАХАНБЕТОВ БАҚБЕРГЕН** 3 курс студенті

**УРКУМБАЕВА А.Р.**, э.ғ.к., доценті  
Алматы Технологиялық Университеті,  
Алматы қ. Қазақстан Республикасы

Халықаралық сауда кез келген елдің экономикалық дамуы мен әлеуметтік құндылықтарының өркендеуіне әсер ететін негізгі факторлардың бірі болып табылады. Ол елдердің арасындағы тауарлар мен қызметтер айырбастау арқылы экономикалық ресурстарды тиімді пайдалану, өндіріс тиімділігін арттыру және жаңа нарықтарға шығуға жағдай жасайды. Сонымен қатар, халықаралық сауданың табыстарды бөлудегі әсері артқан сайын, елдердің ішкі әлеуметтік құрылымы мен кірістер деңгейіне де әсер етеді. Бұл тұрғыда, сауданың тиімділігі мен әділ бөлу механизмдерінің маңызы зор болып табылады. Табыстарды әділ бөлу арқылы экономикада теңсіздік төмендейді, әлеуетті ұлғайтуға мүмкіндік туады және халықтың өмір сүру деңгейі жоғарылайды. Осындай себептермен, халықаралық сауданың рөлі мен оның табыстарды бөлу механизмі біздің заманауи әлемнің негізгі үрдістерінің біріне айналды. Бұл бөлімнің мақсаты - халықаралық сауданың экономикалық және әлеуметтік салаларда тигізетін ықпалдарын, сондай-ақ, оларды тиімді басқару жолдарын қарастыру. Халықаралық сауда арқылы өндіріс пен тұтыну құрылымдары өзгеріп, әлемдік экономика деңгейінде байлықтың бөлінуі жаңа бағыт алуда. Бұл үрдістердің әсері әр елдің әлеуметтік-экономикалық жағдайы мен саясатында көрініс тауып, табыстарды әділ әрі тұрақты түрде бөлу қажеттілігін туындатады. Бұл тұрғыда, халықаралық сауданың тиімділігі мен оның қоғамда туындатқан әсерлерін дұрыс түсіну үшін, нақты механизмдер мен саясаттарды жетілдіру қажет. Демек, бұл бөлімдегі негізгі мақсат - еліміздегі әрі әлемдік деңгейдегі халықаралық сауданың жалпы контекстін, оның табыс бөлуге әсерін әрі осы саланың дамуындағы негізгі трендтерін сараптау болып табылады.

Халықаралық сауда елдер арасындағы тауарлар мен қызметтердің алмасуын қамтитын саяси-экономикалық процесс ретінде әлемдік экономикадағы маңызды рөлді атқарады. Бұл процесс мемлекеттердің өзара саясаттарында және экономикалық стратегияларында негізгі орын алуда. Халықаралық сауданың негізгі мақсаты – елдердің екінші деңгейлі ресурстарды пайдалану арқылы өзіне қажетті тауарларды тиімді әрі арзан бағамен алу, сондай-ақ өнімдерін шетел нарығында өткізу арқылы табыс табу. Сонымен бірге, ол елдердің экономикалық даму деңгейін арттыруға, еңбек нарығын кеңейтуге және бәсекеге қабілеттілігін күшейтуге мүмкіндік береді [1].

Халықаралық сауданың маңызы оның елдер арасындағы экономикалық байланыстарды нығайтуында жатыр. Бұл процесте әр ел өзінің артықшылық үлесін пайдаланып, мамандануға бағыт алады. Мысалы, табиғи ресурстарды бай елдер шикізатты экспорттау арқылы табыс табады, ал инновациялық өндіріске қабілетті елдер жоғары технологиялы өнімдер шығарады. Бұл өз кезегінде, өндіріс тиімділігін арттырып, жалпы ұлттық табыстың өсуіне әсер етеді.

Сонымен қатар, халықаралық сауда арқылы елдер өздерінің шектеулі ресурстарын тиімді пайдаланады, жаңа нарықтарға шығу мүмкіндігін алады. Бұл ресурстардың бөлінуін оңтайландырып, экономикадағы табыстарды әділ бөлуге ықпал етеді. Алайда, сауданың бірқатар ерекшеліктері мен қиындықтары да бар. Мысалы, сауда кедергілері, тарифтік және тарифтік емес шектеулер елдердің табыстарды бөлуде теңсіздіктерін туындатады, әсіресе дамушы елдер мен дамыған елдер арасындағы айырмашылықтар айқын көрінеді.

Халықаралық сауданың маңызы сонымен қатар, елдердің экономикалық өсімін ынталандыруда, еңбек нарығының дамуына әсер етуде және халықтың өмір сүру деңгейін жақсартуда көрінеді. Дегенмен, бұл процесс теңсіздіктер мен әлеуметтік мәселелерді де туындатып отыр. Сол себепті, халықаралық сауда мен табыстарды әділ және теңгерімді бөлуді қамтамасыз ету маңызды мәселелердің бірі ретінде қарастырылады. Жалпы алғанда, халықаралық сауда – бұл әлемдік экономикада табыстарды бөлу және ресурстарды тиімді пайдалану үшін маңызды құралдардың бірі, әрі ол елдердің әлеуметтік-экономикалық дамуына елеулі ықпал етеді.

Сауда саясатының болашағы көптеген факторлар мен тенденцияларға тәуелді. Алдымен, халықаралық экономикада орын алған өзгерістер бірқатар жаңа трендтердің пайда болуына әсер етуде. Бұл трендтер арасында дәріптелетін цифрлық технологиялар мен инновациялық әдістердің кірігуі ерекше орын алады. Әлем елдері өзара бәсекеге қабілеттілікті арттыру үшін сауда саясатын жетілдіру жолдарын қарастыруда. Сонымен бірге, жаһандық экономикалық тұрақсыздықтар мен геосаяси шиеленістер халықаралық сауданың дамуына кедергі келтіруі мүмкін. Осы орайда, әр елдің өзіне тән стратегиялық шешімдерін қабылдауы маңызды болмақ. Сонымен қатар, жас стратегиялар аймақтық интеграцияларды күшейту мен жаңа нарықтарға шығуды көздейді. Бұл мақсатта, еркін сауда келісімдері мен келісімдердің кеңеюі кеңінен қарастырылуда. Сонымен бірге, экологиялық сұрақтар мен әлеуметтік әділеттілік мәселелері де сауда саясатының болашағын анықтауда назар аударылатын маңызды аспектілер болып табылады. Ашық серіктестік пен халықаралық ұйымдар арасындағы ынтымақтастық жаңа бағыттарды қалыптастыруда шешуші рөл атқарады. Қорытындылай келе, сауда саясатының болашағы инновациялық идеялар мен халықаралық ынтымақтастыққа негізделген және тұрақты даму мен әділеттілікті сақтау мақсатында әртүрлі стратегияларды үйлестіруді талап етеді.

Халықаралық сауда табыстарды бөлу процесіне айтарлықтай әсер етеді. Әлемдік нарықтарға қатысу арқылы елдер түрлі ресурстарды тиімді пайдаланып, өндірістің көлемін кеңейте алады. Бұл өз кезегінде жергілікті табыстарды арттыруға ықпал етеді, сондай-ақ халықтың өмір сүру деңгейін жақсартуға мүмкіндік береді. Сонымен бірге, сауда арқылы пайда болған табыстардың әділ бөлінуі маңызды мәселе болып тұр. Табыстарды тең бөлуде мемлекеттердің жүргізетін саясаты, халықаралық ұйымдардың араласуы және келісімдерді жүзеге асыру механизмдері шешуші рөл атқарады. Әлеуметтік әділеттілікті сақтау үшін, табыстарды әділ бөлу маңызды, өйткені ол қоғамның тұрақтылығы мен дамуына әсер етеді. Сауда саясатының негізгі аспектілері арасындағы тепе-теңдік пен тұрақтылықты сақтау – экономикалық өсім мен әлеуметтік әділеттілік арасындағы маңызды қатынасты қамтамасыз етеді. Сонымен қатар, халықаралық сауда мен табыстардың байланысы орынды түрде талқыланады, өйткені сауда саласындағы өзгерістер тікелей немесе жанама түрде табыс деңгейлеріне әсер етеді. Теңсіздік мәселелері халықаралық деңгейде күрделеніп бара жатқандықтан, оны шешу үшін жаңа инновациялық тәсілдер мен саясаттық амалдар қажет. Бұл процестердің тиімділігін арттыру үшін, халықаралық ұйымдар мен мемлекеттер өзара ынтымақтастықта болуы, әр елдің экономикалық ерекшеліктерін ескере отырып, әділ әрі тұрақты табыс бөлуді қамтамасыз етуі маңызды болмақ. Нәтижесінде, дұрыс жүргізілген халықаралық сауда саясаты ғана елдер арасындағы табыс бөлудің әділдігін арттыра алады әрі экономикалық даму мен әлеуметтік тұрақтылықтың кепілі бола алады [2].

Саяси және экономикалық факторлар сауда саясатының қалыптасуында айтарлықтай рөл атқарады. Елдің саяси тұрақтылығы мен ішкі тұрақтылығы сауда қатынастарының дамуында негізгі факторлардың бірі болып табылады. Саяси тұрақсыздық жағдайында сыртқы нарықтарға сенім төмендеп, сыртқы инвестициялар мен сауда көрсеткіштері нашарлауы мүмкін. Сонымен қатар, саяси тұрақтылық халықаралық келісімдер мен ынтымақтастықты нығайтып, сауда еркіндігін қамтамасыз етеді. Экономикалық саясат пен макроэкономикалық тұрақтылық та маңызды рөл ойнайды. Үкіметтің жүргізетін қаржылық және монетарлық саясаты макроэкономикалық көрсеткіштерге әсер етіп, инфляция деңгейін, валюта бағамын

және халықаралық бәсекеге қабілеттілікті реттейді. Бұл факторлар түпкілікті табыстарды және олардың бөлінуін әсерін тигізеді. Мысалы, инфляцияның жоғары деңгейі сауда жүргізуге кедергі келтіріп, табыстарды теңсіз бөлуге ықпал етуі мүмкін.

Кесте 1. Халықаралық сауданың әртүрлі топтардың табысына әсері (2024)

Топтар	Сауда ашылған кездегі сабыс әсері(%)	Негізгі себептер
Біліктілігі жоғары жұмысшылар	+3,5	Технологиялық сауданың өсуі,цифрлық қызметтер
Орта білікті жұмысшылар	+1	Өндіріс автоматтандыру
Төмен білікті жұмысшылар	-1,5	Қарапайым еңбекке сұраныстың азаюы
Фермерлер/Ауыл шаруашылығы	+3	Азық-түлік тауарларына сұраныстың өсуі
Кәсіпкерлер/Бизнес иелері	+6,2	Нарықты кеңейту,экспорт мүмкіндіктері

Халықаралық сауда құқықтары елдердің сауда қатынастарын реттеуде маңызды құрал ретінде қызмет етеді. Олар екі тарап арасындағы сауда үрдістерін теңестіру, әділдік пен қауіпсіздікті қамтамасыз ету мақсатында қабылданады. Бұл құқықтар халықаралық келісімдер мен келісімшарттар негізінде дамып, сауда саясатын қалыптастыруға негіз болады. Сонымен қатар, олар мемлекеттердің ұлттық мүдделерін қорғап, даулы мәселелерді шешуге мүмкіндік береді. Халықаралық сауда құқықтарының негізгі құжаттарына ВТО ережелері, бірқатар сауда келісімдері және әдеттегі құқық нормалары жатады. Осы құқықтар арқылы әрбір ел өзінің сауда қатынастарында алатын орындарын анықтап, басқа мемлекеттермен келісімдер жүргізеді. Бұл құқықтарда көрсетілген келісімдер мен шектеулер елдердің нарықтарындағы бәсекелестікті реттейді, сондай-ақ, сауда қаншалықты әділ және теңсізсіз жүргізілетінін бақылауға мүмкіндік береді. Сонымен бірге, халықаралық сауда құқықтары ұлттық заңдармен үйлесімділікте жұмыс істейді, бұл келісімдердің іске асырылуын қамтамасыз етеді. Осылайша, халықаралық сауда құқықтарының тұрақтылығы мен тиімділігі ұлттық экономикалардың табысына әсерін тигізеді, соның ішінде табыс бөлудегі теңсіздікті реттеуде де маңызы бар. Нәтижесінде, бұл құқықтар елдердің тұрақты дамуына, әлеуметтік әділдіктің сақталуына және халықаралық ынтымақтастықтың нығаюына үлес қосады.

Кесте 2. Халықаралық сауданың аймақтар бойынша болжам (2024)

Аймақ	Күтілетін табыс өзгерісі(%)	Негізгі салалар
Дамыған елдер	+2,3	Технология,қызметтер
Дамушы елдер	+3,8	Өндіріс,ауыл шаруашылығы
АЗТ елдері	+4,5	Шикізат,энергетика

Халықаралық сауданың нәтижелері әртүрлі елдер мен аймақтар арасындағы экономикалық қатынастардың даму деңгейін көрсететін негізгі көрсеткіштердің бірі болып табылады. Бұл салада тауарлар мен қызметтердің экспорт-импорт көлемдері, олардың құрылымы және динамикасы маңызды орын алады. Сауда нәтижелері елдердің беделін, өндірістік қуаттылығы мен нарыққа шығу мүмкіндіктерін айқындайды, сондай-ақ табыстың жалпы көлеміне әсер етеді. Әдетте, сыртқы экономикалық қатынастар көлемі алдыңғы орында

тұрған елдер немесе аймақтар өздерінің дүниежүзілік нарықтағы орнын нығайтады. Сауда саясаттарының қысқа және ұзақ мерзімді әсерлері әртүрлі экономикалық процестер мен деңгейлерде байқалады. Қысқа мерзімді кезеңде қабылданған шаралар көбінесе сауда кедергілерін төмендету, нарықтарға қол жеткізуді кеңейту және экспорттық әлеуетті арттыру мақсатында жүзеге асырылады. Мұндай шаралар өндіріс көлемін ұлғайтуға, жұмыспен қамту деңгейін арттыруға және шетелдік нарықтарға шығуды оңтайландыруға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, тарифтер мен квоталар құнының көтерілуіне әкеліп соғуы мүмкін, бұл өндірушілердің шығындарын өсіріп, бағаның жоғарлауына әсер етеді. Ұзақ мерзімді әсерлеріне келетін болсақ, сауда саясаты елдің халықаралық бәсекеге қабілеттілігін арттыру немесе төмендету арқылы тұрақты экономикалық даму деңгейін анықтайды. Тиімді сауда саясаттары инновациялық даму мен өндіріс құрылымының өзгеруіне ықпал етіп, нарықтың икемділігін арттырады. Сонымен бірге, ол елдің сауда балансына, еңбек нарығына және әлеуетті экспорттық секторлардың дамуына әсер ету арқылы табыстарды бөлудің теңгерімін өзгертеді. Нарықтағы үйлесімді реттеуді қамтамасыз ету үшін ұзақ мерзімді стратегиялар, әдетте, зерттеу және инновацияға инвестициялау, технологиялық жаңартулар және адам капиталына көңіл бөлуді талап етеді. Сонымен қатар, сауда саясатының әсері сыртқы факторлар мен ішкі саяси тұрақтылыққа тәуелді болып келеді. Сол себепті, қысқа және ұзақ мерзімдегі әсерлерді дұрыс бағалау және олардың экономикалық дамуға үйлесімді әсер етуін қамтамасыз ету үшін саясаткерлер барлық деңгейде үйлестірілген және стратегиялық негіздегі шешімдер қабылдауы қажет [3].

Санкциялар мен квоталар халықаралық саудада қолданылатын негізгі сауда саяси құралдар болып табылады, олар белгілі бір елдер мен тауарларға әсер ету арқылы нарықтағы қатынастарды реттеуге бағытталған. Санкциялар әдетте ұлттық қауіпсіздік, саяси тұрақтылық немесе халықаралық келісімдерді сақтау мақсатында енгізіледі. Бұл шектеулер импорт пен экспортты шектеу немесе толық тыйым салу арқылы жүзеге асады. Нәтижесінде, белгілі бір нарықтарға қол жетімділік шектеліп, сыртқы сауда айналымы азаяды. Бұл жағдай сондай-ақ, сауда серіктес елдердің табысына әсер етіп, олардың экономикасының түрлі салаларына кедергі келтіруі мүмкін.

Квоталар – бұл тауарларды сырттан жеткізу көлемін белгіленген шектеумен шектейтін құрал. Олар көбінесе ұлттық өндірушілердің ішкі нарықтағы бәсекеге қабілеттілігін сақтау үшін пайдаланылады. Квоталар саны мен көлемін анықтау арқылы мемлекеттер импортың өсуін бақылап отырады, алайда бұл тауар бағасының өсуіне және нарықта бәсекелестіктің азаюына әкелуі ықтимал. Сондықтан, санкциялар мен квоталар тиімділігін дұрыс теңестіру маңызды. Егер олар тым қатал қолданылса, халықаралық сауданың көлемі мен табыстың бөлінісі бұзылып, нарықтағы тепе-теңдік бұзылуы мүмкін.

Тиімді қолданылмай қалса, санкциялар мен квоталар экономикаға кері әсерін тигізуі ықтимал, соның ішінде тұтынушылардың таңдауы азаяды, бағалар өседі және сыртқы нарықтағы бәсекелестік төмендейді. Сондықтан, олардың енгізілуі мен қолданылу шарттары экономикалық тиімділік пен халықаралық келісімдерге сай үйлестірілуі тиіс. Сонымен қатар, бұл құралдардың халықаралық қатынастардағы рөлі де айтарлықтай, себебі кейбір жағдайларда оларды қолдану саяси әсер ету әдісі ретінде қарастырылады.

Халықаралық сауданың табыстарды бөлудегі әсері кең көлемде зерттелуде, ол экономикалық даму деңгейін, өндіріс құрылымын және еңбек нарығын айтарлықтай ықпал етеді. Сауда қатынастарының нәтижесінде жоғары білікті еңбек пен жаңа технологияларға қол жеткізіледі, бұл өз кезегінде елдердің табыс деңгейлерінің әртүрлілігіне әсер етеді. Сонымен қатар, халықаралық сауда арқылы өндірістің арнайылау және мамандану процестері күшейіп, әрбір ел өзінің әлеуеттерін тиімді пайдалана алады. Бұл үрдістің нәтижесінде өндіріс тиімділігі артып, табыс таратылуындағы теңсіздік өзгерістеріне әкелуі мүмкін. Әсіресе, дамыған елдер жоғары технологиялы өндірістердің, интеллектуалдық меншіктің және қаржылық қызметтердің ағынын жоғарылата отырып, табыстарды өз пайдасына оңтайландырады. Ал дамушы елдер болса, негізгі өндіріс орындары мен ресурстарды экспорттау арқылы табысын



арттыруда, бірақ оларда табыс жылжуы мен теңсіздік деңгейі жоғары болуы мүмкін. Сонымен бірге, сауда стратегиялары мен саясаттарының әсері елдердің экономикалық тұрақтылығы мен кіріс деңгейіне айтарлықтай әсер етеді. Тарифтер, санкциялар және квоталар сияқты құралдар арқылы табыс бөлінуі тиімсіз болуы да ықтимал, оны оңтайландыру үшін тиімді сауда құрылымдары мен келісімшарттарды қолдану маңызды. Жалпы, халықаралық сауданың табыстарды бөлудегі әсері – бұл тек қана экономикалық факторлармен шектелмей, сонымен қатар саяси тұрақтылық пен әлемдік нарықтарға интеграция факторларымен де анықталады. Сондықтан, табыстағы теңсіздікті төмендету, әділ бөлуді қамтамасыз ету және тұрақты даму үшін сауда саясатын тиімді жүргізу ерекше мәнге ие. Осылайша, халықаралық сауда елдердің даму прогресін жеделдетумен қатар, табыстарды әділ әрі тұрақты бөлуге ықпал етеді.

Саясат және саясаттағы өзгерістердің нәтижелері экономикалық тұрақтылық пен даму деңгейіне айтарлықтай әсер етеді. Елдердің сауда саясатына жасаған түзетулері әдетте импорт пен экспорт көлеміне, баға деңгейіне және өнеркәсіп салаларының бәсекеге қабілеттілігіне әсер етеді. Мықты және тұрақты сауда саясатының құрылуы сыртқы факторларға тәуелділікті азайтып, ішкі нарықтың тұрақтылығын қамтамасыз етеді. Оған саяси тұрақтылық пен билік органдарының үйлесімді жұмысы ықпал етеді, себебі саяси тұрақсыздық нарықтық қатынастарды бұзады, инвесторлардың сенімін төмендетеді және сауда келісімдерінің орындалуына кедергі жасайды. Жаңа саяси бастамалар мен өзгерістер халықаралық келісімдер мен ережелердің сақталуын күшейтеді, бұл өз кезегінде сыртқы ынтымақтастықтың артуына ықпалын тигізеді. Сонымен қатар, ұлттық деңгейдегі реттеулер мен заңдардың өзгерістері сыртқы сауданың рөлі мен көлемін анықтайды. Мысалы, тарифтік және тарифтік емес шаралар, экспорттық жеңілдіктер және басқа да ынталандыру құралдары елдердің өнеркәсіптік өсіміне әсер етеді. Бұл шаралар бір жағынан ішкі өндірістің дамуын қолдаса, екінші жағынан дүниежүзілік нарықта бәсекеге қабілеттілікті арттырады. Дегенмен, саясаттағы дәлелді өзгерістердің әсері тең емес және кейде кері әсерлерін де байқалады. Мысалы, дәлелге сәйкес, кейбір мемлекеттердің сауда саясаты сыртқы нарықтарға тәуелділікті арттырып, ішкі тұтыну деңгейін төмендетуі мүмкін. Сонымен қатар, саясаттағы өзгерістердің нәтижесінде аймақтық теңсіздік күшеюі ықтимал, себебі табыс теңсіздігін азайту үшін бірқатар қосымша шаралар қажет. Осыған байланысты, тұрақты және тиімді саясаттар арқылы табыстарды әділ бөлу, экономикалық тұрақтылық пен әлеуметтік даму арасындағы тепе-теңдікті сақтау маңызды. Осылайша, саяси өзгерістердің қарқынды жүргізілуі ұлттық және халықаралық деңгейлерде оң нәтижелерге жеткізеді, бірақ олардың орындалуы мен үйлесімділігі ерекше бақылауда болуы тиіс. Бұл саясаттардың дұрыс жүзеге асуы экономикалық өсім мен әлеуметтік әділеттіліктің арақатынасын жақсартуға мүмкіндік ашады.

Табыс теңсіздігін төмендету үшін бірнеше маңызды әдістер мен стратегиялар қолданылуы керек. Біріншіден, әлеуметтік қорғау бағдарламаларын кеңейту және жетілдіру арқылы ең әлсіз топтардың табыстарын арттыруға болады. Мемлекеттік қолдау көрсететін бағдарламалар, мысалы, еңбек ақысын субсидиялау және жұмыссыздық бойынша көмек көрсету, халықтың кіріс деңгейін теңестіруге ықпал етеді. Екіншіден, білім беру мен кәсіби даярлау сапасын арттыру маңызды аспект болып табылады. Білім алуға қол жеткізуді кеңейту арқылы төмен табыстағы халықтың еңбек нарығында бәсекеге қабілеттілігін арттыруға және олардың кірістерін жоғарылатуға мүмкіндік туады. Үшіншіден, салық жүйесін әділ әрі прогрессивті ету керек. Жоғары табыс тапқандарға арналған салық көлемін жоғарылату, ал төмен табыстағылар үшін салық жүктемесін азайтудың арқылы табыс теңсіздігі азаяды. Трансферттік төлемдер мен мемлекеттік бағдарламалар арқылы табыстарды қайта бөлу жүйесін нығайту да маңызды. Бұл мемлекеттік қаржыландыру арқылы әртүрлі әлеуметтік топтардың қажеттіліктерін қанағаттандыруға және тұрмыс деңгейін арттыруға мүмкіндік береді. Төртіншіден, өңірлік даму бағдарламаларын іске асыру қажет. Аумақтық теңсіздікке қарсы іс-шаралар жүзеге асыру арқылы аймақтар арасындағы табыс айырмашылығы азаяды. Аймақтардың инфрақұрылымын дамыту, жұмыс орындарын құру және кәсіпкерлікті қолдау

арқылы экономикалық әртараптандыру жүргізіледі. Сондай-ақ, халықаралық саудада тең құқықты және әділ шарттарды қамтамасыз ету, даму әлеуеті төмен елдерді қолдау бағдарламалары арқылы да табыс теңсіздігін төмендетуге болады. Бұл шаралар әлеуметтік теңсіздікті азайтуға септігін тигізеді әрі экономикалық тұрақтылық пен тұрақты даму үшін негіз қалауда маңызды роль атқарады. Барлық осы әдістердің үйлесімді іске асырылуы табыстардың әділ бөлінуін қамтамасыз етіп, қоғамдағы әлеуметтік тұрақтылықты арттыра түседі.

Сауда саясатын оңтайландыру үшін бірнеше негізгі ұсыныстарды іске асыру маңызды болып табылады. Біріншіден, тарифтік және тарифтік емес шараларды үйлестіру арқылы саудалық кедергілерді азайтып, экспорттық мүмкіндіктерді кеңейту керек. Бұл үшін халықаралық келісімдер мен келіссөздер аясында тарифтің деңгейін төмендету және экспорттық жеңілдіктерді қолдану қажеттілігін ескеру қажет. Екіншіден, экспортқа арналған ынталандыру бағдарламаларын жетілдіру арқылы өндірістік сектордың бәсекеге қабілеттілігін арттыру маңызды. Бұл бағытта салық жеңілдіктері мен экспорттық субсидияларды жүйелеу арқылы кәсіпорындардың халықаралық нарыққа шығу қаражатын оңайлату керек. Үшіншіден, аймақтық және халықаралық сауда келісімдеріне қатысу арқылы сауда қатынастарын кеңейтіп, елдің әлемдік нарықтағы рөлін арттыру міндеті тұр. Төртіншіден, ел ішіндегі өндіріс пен тұтыну сұранысын басқаруды жетілдіру арқылы ішкі нарықтағы таза өсу және теңгерімді даму қамтамасыз етілуі қажет. Мұндай шаралар арқылы табыс теңсіздігін азайтып, қоғамдағы экономикалық тұрақтылықты орнықтыруға мүмкіндік туады. Сонымен қатар, ғылыми зерттеулер мен статистикалық деректер негізінде саясатты тұрақты негізде жалғастыру маңызды. Бұл үшін мемлекеттік органдардың сыртқы сауда саласындағы рөлін арттырып, халықаралық келісімдер мен келіссөздерге қатысуын күшейту қажет. Осы ұсыныстарды ұтымды іске асыру арқылы сауда саясаты елдің экономикалық дамуын ынталандырып, табыс бөлуде әділдік пен теңдікке қол жеткізуге мүмкіндік береді [4].

Қорытындылай келе, халықаралық сауданың табыстарды бөлудегі әсері күрделі әрі көпқырлы салдарларға ие. Бұл әсерлерді оңтайландыру үшін, саясатта әділдік пен тұрақтылықты қамту, институционалдық мүмкіндіктерді жетілдіру және халықаралық келісімдерді орнату маңызды. Теңгерімді әрі тиімді сауда саясатын қалыптастыру арқылы қоғамдағы әлеуметтік әділеттілік пен экономикалық тұрақтылықты қамтамасыз ету мүмкіндігі арта түседі. Осындай кешенді шаралар мемлекеттердің және халықаралық ұйымдардың ынтымақтастығы арқылы іске асырылуы тиіс, бұл өз кезегінде халықтардың өмір сүру деңгейін жақсартуға және тұрақты дамуды қамтамасыз етеді.

### ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. UNCTAD (БҰҰ Сауда және даму конференциясы) – <https://unctad.org>
2. World Bank Open Data – <https://data.worldbank.org>
3. ILO (Халықаралық еңбек ұйымы) еңбек нарығы талдаулары <https://www.wto.org/statistics>
4. Сауда және интеграция министрлігі – <https://www.gov.kz/memleket/entities/mti>

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17714660>

УДК

## МОЊИЯТ ВА МЕХАНИЗМИ МАБЛАЃГУЗОРИИ БУЉЕТЇ ВА ТАЪСИРИ ОН БА ИҚТИСОДИЁТ

**РАЊИМОВА НИГОРАЉОН ШАРИФЉОНОВНА**

Дотсенти кафедраи молия ва қарзи Донишгоњи давлатии ӯқуқ, бизнес ва сиёсати  
Тоҷикистон, Хуљанд, Тоҷикистон

**ЊОШИМОВА НОДИРА БАЊОДИРОВНА**

Магистранти курси 2-юми ихтисоси молия ва қарзи Донишгоњи давлатии ӯқуқ,  
бизнес ва сиёсати Тоҷикистон, Хуљанд, Тоҷикистон

**Аннотатсия.** Дар мақола масъалаҳои беъет чун яке аз унсурҳои муҳими таъмини нақшаи молиявии давлат баррасӣ шудааст. Љанбаҳои умумии консепсияи буҷет – мафҳум, истилоҳот, тартибдиҳандаҳо, мақсад ва вазифаҳо зикр шудаанд. Муаммои муаммалгардонии танзими механизмҳои буҷету андоз инъикос шудааст, нақшаи онҳо дар рушди иқтисодиёт, ки ба миқёси буҷет дар давлат таъсир мерасонанд, мавриди таълил қарор гирифтаанд. Мақсади мақола муайян намудани нақшаи буҷет дар рушди иқтисодиёти давлат мебошад.

**Калид вожа.** Буҷет, андоз, андоз аз арзиши иловашуда механизми буҷетӣ, қарзи андозӣ.

Дар системаи молиявии Тоҷикистон ӯи марказиро системаи буҷетӣ ишғол мекунад. Барои маънидоди мафҳуми «буҷет» равандҳои гуногун вуҷуд доранд. Дар қатори таъкикот зери мафҳуми «буҷет» нақшаи молиявии давлат фаҳмида мешавад, ки дар тартиботи муқарраршуда, ки худ бо ӯзъллати қонунӣ тартибдошуда, тартиб ва ба амал меояд, ки дар баёни миқдори равандҳои аз тарафи давлат ситонидан ва тақсим қардани захираҳои пулӣ ифода меёбад.

Динамикаи зиёдшавии қисми даромади буҷети Љумњурии Тоҷикистон пеш аз ӯама аз андозҳои вобаста аст. Аз ин сабаб ӯқумат ба характери фискалии андозҳои диққати махсус медиҳад. Дар ин ӯо хусусиятҳои ААИ-ро вобаста ба се соли охир дар буҷети давлатии Љумњурии Тоҷикистон ошно мегардем. Њиссаи андоз аз арзиши иловашударо дар ҳазинаи давлат таълил менамоем.

Инро метавон дар алоқамандии воридоти андоз аз ӯурӯш, арзиши иловашуда ва аз гардиш дар системаи буҷетӣ дид (ӯадвали 1).

*Љадвали 1.*

### Њиссаи андоз дар буҷети давлатӣ

№	Нишондиҳандаҳо	Соли 2021	Соли 2022	Соли 2023
1.	Маблағи воридоти андоз аз ӯурӯш, арзиши иловашуда ва аз гардиш (млн.сом.)	6982,0	7584,0	9093,4
2.	Њиссаи андоз аз ӯурӯш, арзиши иловашуда ва аз гардиш дар буҷет (%)	55,6	46,6	46,8
3.	Њиссаи андоз аз ӯурӯш, арзиши иловашуда ва аз гардиш нисбати соли гузашта (%)	130,8	108,6	119,9

Сарчашма: Аз тарафи муаллиф тартиб дода шудааст дар асоси маълумоти Омори солонаи Ёумњурии Тољикистон / Агентии омори назди Президенти Ёумњурии Тољикистон. - Душанбе, 2024, с. 412, 414, 416.

Дар ин ӯ зарур аст, ки баъзе маълумоти ӯлиби диққат дар бораи қарздорӣ андоз ва таълили он бо назардошти татбиқи чораҳои назорати андоз мавриди таълил қарор гиранд. Барои ин ба ӯадвали 2 тавалӯӯ менамоем.

*Їадвали 2.*

*Қарздорӣ аз рӯи андозҳои дар Ёумњурии Тољикистон*

*сомони*

	<b>01.01.2019</b>	<b>01.01.2020</b>	<b>01.01.2021</b>	<b>01.01.2022</b>	<b>01.01.2023</b>	<b>01.01.2024</b>
<b>Андозҳои ӯамагӣ</b>	<b>224 040 437</b>	<b>386 458 036</b>	<b>510 848 862</b>	<b>615 904 700</b>	<b>683 520 400</b>	<b>531 749 900</b>
Андоз аз даромади шахсони воқеӣ	1 020 593	1 458 283	1 605 611	3 603 900	2 067 800	1 206 600
Андоз аз даромади шахсони ӯуқуқӣ	39 112 695	39 407 354	43 743 640	33 771 800	19 894 400	33 391 400
<i>ААИ</i>	<i>72 926 544</i>	<i>107 120 323</i>	<i>176 599 140</i>	<i>232 482 900</i>	<i>299 212 900</i>	<i>169 870 700</i>
Андози илтимой	0	85 827 689	94 843 416	88 940 700	84 803 300	82 545 700
Аксизҳои	688 633	2 424 369	1 746 497	1 132 100	1 366 500	1 510 800
Андози замин	6 296 143	10 732 735	12 069 975	8 217 400	5 570 600	4 563 100
Андоз аз истифодабаран-дағони қарри замин	1 863 235	1 399 987	1 089 998	1 652 900	2 646 400	1 888 000
Андоз аз истифодабарандағони роҳои автомобилгард	24 463 040	28 490 469	41 277 313	50 894 800	54 200 500	53 010 000
Андоз аз рӯи системаи соддакардашуда	1 316 849	1 909 048	2 795 794	4 441 400	4 637 200	8 404 700
Андоз аз фурӯши нахи пахта ва алюминии аввалия (ӯамагӣ):	68 745	2 024 974	2 397 598	2 527 200	2 527 200	2 563 500
Андози ӯади ақал аз даромад	9 738 413	19 315 471	30 774 755	40 432 400	46 570 100	32 585 700
Роялти барои об	0	0	0	16 757 700	32 884 400	29 714 500
Андоз аз фурӯши чакана (ӯамагӣ)	4 111 940	6 607 716	8 512 789	7 818 500	8 231 100	8 931 100
Андоз аз соғибони воситаҳои нақлиёт (ӯамагӣ)	661 127	1 667 296	2 176 923	2 349 900	2 861 000	2 806 300
Андози яғона аз истеҳсолкунандағони маҳсулоти кишоварзӣ	56 426 392	67 665 730	76 104 508	62 227 700	47 309 500	41 912 200

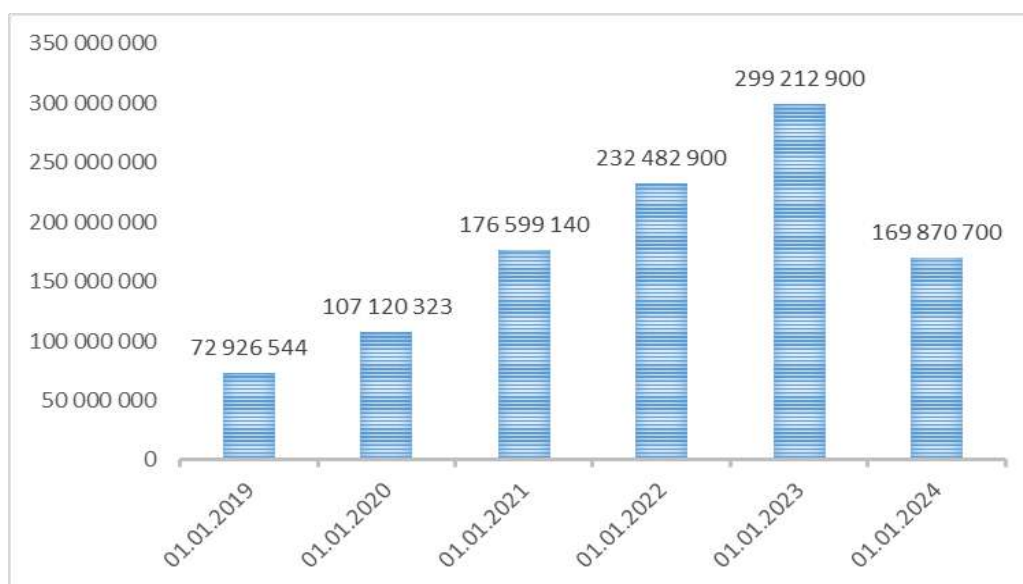
Андоз аз амволи ғайриманкул (ҳамагӣ)	2 846 103	5 300 246	5 803 491	7 153 300	7 599 000	8 062 900
Андоз аз маъсулоти коркарди молҳо	0	0	286 298	0	0	589 100
Дигар андозҳо	2 499 985	5 106 346	9 021 116	51 500 100	61 138 500	48 193 600

Агар динамикаи яке аз андозҳои буџетсоз, яъне андози арзиши иловашударо назорат кунем, пас маълум мешавад, ки қарздорӣ аз рӯи он дар аввали давраи таълил Ҳанӯз таъти назорат қарор гирифта (72 926 544 сомонӣ), аллақай аз аввали соли 2021 то аввали соли 2024 ба авли аълояш, яъне ба 299 212 900 сомонӣ расидааст (расми 1).

Сабаби асосии чунин динамикаи ҷаъоли афзоиши қарзи андозии ин намуд дар он аст, ки аз соли 2020 дар ҷумҳури моратория ба тафтишоти андоз эълон карда шуда буд. Аз ин рӯ танҳо баъди соли 2024 ин динамика рӯ ба таназзул ниёода, 169 870 700 сомони ро ташкил кардааст.

*Расми 1.*

*Динамикаи қарздорӣ аз рӯи андоз аз арзиши иловашуда дар Ҷумҳурии Тоҷикистон*



Дар ин мавридҳо яке аз вазифаҳои асосии сиёсати буџавии давлат таъмини инкишофи баробар ва кори системаи буџавии ЉТ мебошад.

Ин масъала, дар навбати худ гузаронидани харољоти давлатӣ ва шаърдори (муниципали)-ро талаб мекунад. Ин бо иљрои захираҳои воқеӣ мувофиқат кардан, зиёд кардани самаранокӣ дар раванди идоракунии воситаҳои буџавӣ, зиёд кардани ҷавобгарии ҳамаи аъзоҳои раванди буџетӣ дар дараҷаи мувофиқӣ ӯқимият мебошад. Ҳангоми сохтани системаи аниқ ва баробари ӯудокунии салоҳиятҳои даромад ва харољоти баъни буџетҳои системаи буџавии ЉТ, як қатор талаботҳои зарурӣ вуљуд доранд, ки бояд аз тарафи аъзоҳои буџетии муносибатҳои ӯқуқӣ дошта бо мақсади принципи ягонагии системаи буџетии ЉТ ва сохтани механизмҳои идораи босамари воситаҳои буџетиро таъмин-кунанда, риоя карда шаванд. Асоситарини онҳо инҳоянд:

- Кор карда баромадани ӯисоби ягонаи буџети мувофиқ;
- Бастанӣ ҳамаи ӯисобҳои ӯисоботии дар ихтиёри идораҳои ӯқимияти давлатии мувофиқбуда ва ба хизматрасонии ӯисоби мақомоте иљрокунандаи буџети мувофиқро ташкилкунанда гузоштан;
- Љамъ кардани ҳамаи ӯисоботҳои системаи буџетии Ҷумҳурии Тоҷикистон дар Бонки Миллӣ;



- Таъмини раванди ягона ва амалиёти баамалбарории муомилот бо воситаҳои буҷетӣ дар асоси таснифоти буълавӣ ба воситаи системаи ахбороти ягона;

- Гирифтани маълумоти аниқ дар бораи маълуми сектори молиявии идоракунии давлат, аз ҷумла таъмини роғбарияти буълавии дар сатҳи болобуда бо маълумоти фаврӣ дор бораи илҳоиши буҷетҳои поёнӣ.

Таъно риояи талаботи номбаршуда имконияти сохтани шароитро барои воситаҳои буҷетӣ ва идораи босамари онҳо, медиҳад.

Ҷиматҳои муҳими инкишофи ин равандҳо боиси: мукамал-гардонии механизмҳои ҷавобгарии фардӣ, ба ӯам кумакрасонии масъулиятнок, ӯамфикрии коллектив ва ба захираи молиявӣ додани характери пурраи фондҳои ғайрибуълавии давлатӣ мегардад. «Доираи ӯаёти андозии ӯама гуна давлат дар худ асоси иқтисоди ро барои мавҷудияти давлат инъикос мекунад, ки бо вуҷуди он пардохтҳои андоз 80-90 фоизи даромади буълавиро ташкил мекунад»[1, 95].

Чӣ хеле, ки И.Р. Иброҳимов қайд мекунад «гаронии андоз дар Тоҷикистон аз 55 то 75%-и арзиши маъсулоти тозаи дар корхонаҳо истеъсолшавандаро ташкил медиҳад. Пешниҳоди ӯавасмандгардонии иқтисодӣ ва инкишофи наоварино талаб менамояд, ки гаронии андоз то 35% кам карда шавад. Вобаста ба он, ки дар Љумӯурии Тоҷикистон бори андоз хело баланд аст, ӯамӯовариин он дар даралаи паст қарор дорад. ӯамин тавр дар соли 2007-ум он 14%-ро аз ММД ташкил кард. Талрибаи ӯаёнонӣ нишон медиҳад, ки дар ӯамӯиятҳои тилоратидаранаи андозбандӣ, новобаста аз шакли хусусӣ ва ӯаҳои гардиши ва ӯаҳои гардиши тилоратӣ буданашро бояд на зиёда аз 10%-ро аз даромад ва фуруқташавӣ бошад» [2, 45].

Дар ин шароитҳои Кумитаи андози Љумӯурии Тоҷикистон, мақсади дурнамоии-тартибдиҳии системаи андозе, ки рушди иқтисоди ро ӯавасманд мегардонад ва сатҳи зарурии даромади буълавии таъминкунандаи давлатро тартиб дод.

Танзими буҷету андоз ӯамчун як ӯиссаи сиёсатии макроиқтисодӣ бояд маълуми институтҳои молиявиро ӯавасманд гардонад, захираҳои ро барои тараққии сектори воқеии иқтисодиёти миллӣ равона созад. Аз тарафи корхонаҳо бартараф намудани зарари сармоаҳои муштарақ барои боз ӯам мустақкамтар инкишоф ёфтани онҳо имконият медиҳад, яъне ӯаҳои боз ӯам зиёдтари пардохти андоз. Бо ин роғ дар давлат баробарии молиявӣ таъмин мегардад.

Масъалаҳои танзимунибуҷету андоз ӯамчун омили афзоиши самаранокии иқтисодиёт барои бисёрие аз кишварҳои ӯаёнон, аз ҷумла барои Тоҷикистон низ дар марӯилаи кунунии инкишофи ӯамӯият хело муҳим боқӣ мемонад.

Ба ақидаи Ф.Ҳ. Азизов, А.О. Орипов ва А.Х. Турсунов «ислоҳоти бозорӣ дар Тоҷикистон тамоми иқтисодиётро ба ӯаракат дароварда, барои тараққии самаранокии истеъсолот, талдиди корхонаҳо ва тараққии техникаи мусоидат кард» [3, 16].

Ин ақида на он қадар асоснок аст. Таълили иқтисодиёти Љумӯурии Тоҷикистон нишон дод, ки дар мамлакат асосан доираи иқтисодиёти тилоратӣ-миёнаравӣ (доираи миёнаравии байни харидору фурушанда) тараққӣ карда истодааст. Доираи истеъсолот бошад хело суи ва номунтазам тараққӣ карда истодааст.

Аз лаъзаҳои истиқлолияти давлатиро ба даст овардани Тоҷикистон зарурати таълили самаранокии чораҳои қабулшудаи танзими буҷету андоз яке аз вазиғаҳои муҳим ба ӯисоб меравад. Амалия нишон медиҳад, ки дар кишварҳои иқтисодиёти гузаранда дошта, аз умла дар Тоҷикистон низ истифодаи воситаҳои танзими буҷету андоз сфр монетарӣ (холис) ба ӯалли босуръати масъалаҳои муҳими инкишофи илтимой-иқтисодӣ омада нарасанд. Талрибаи дар ин муддат ӯамӯаштаи танзими буҷету андоз дар бораи зарурати мустақкамкунӣ ва механизмҳои фаълкунии танзими иқтисодӣ шаёодат медиҳад.

Хусусияти танзими буълавии андози иқтисодиёти Тоҷикистон ин тамоюл ба буҷети марказонидашуда мебошад. Бо вуҷуди он, душвории ро ки барои инкишофи соёнборӣ ва ташкили корхонаҳои истеъсолӣ монеа мешуданд, вуҷуд доштанд, ба монанди сатҳи баланди меёри андозно, шумораи зиёди андозно андозно, норасоии имтиёзно ва сабукино барои

табақаҳои истеъсоли иқтисодиёт истифодашаванда ва ғайраҳо. Мукамалгардони танзими буъету андозҳо бошад, барои инкишофи рӯзафзуни корхонаҳо имконият медиҳад, барои зиёд гаштани захираҳои дохилӣ мусоидат мекунад, барои боз ӯнам пурратар баамалбарории вазифаҳои сиёсии буъету андоз оварда мерасонад.

Ҷамин тавр, зарурати мукамалгардони танзими механизмҳои буъету андоз, боз ба пурзӯршавии ба қабатҳо ҷудошудаи аҳоливу ҷамъият, сатҳи пасти музди корӣ, шавқманд набудани соҳибкорон барои саривақт ва пурра пардохт намудани андозҳо, инкишофи сектори пинҳонии иқтисодиёт вобаста мебошад.

### АДАБИЁТ

1. Общая теория финансов. Под ред. Л.А. Дробозиной. М., 2012, С.95.
2. И.Р. Иброҳимов. Танзими андозӣ-буъетии иқтисодиёти Тоҷикистон. Рисола барои дарёфти дараҷаи илмии номзоди илми иқтисод. – Душанбе: – 2009.
3. Ф.Х. Азизов, А.О. Орипов, А.Х. Турсунов. Љиёати минтақавии сиёсати фискалӣ (буъетӣ)-Хуљанд, 2008. – С. 16.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17714687>  
UDC 332.1

## WHEN THE TIME CARD BECOMES SUPERFECTIVE: DISCIPLINE, EFFICIENCY, AND AI AS THE NEW LABOR MORAL

GELMANOVA ZOYA SALIKHOVNA

Professor, Karaganda Industrial University, Temirtau, Kazakhstan

SAULSKY YURI NIKOLAEVICH

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

IVANOVA ALEXANDRA VLADIMIROVNA

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

FAYEZ WAZANI ABDUL WALID

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

ERZHANOVA LEILA BAURZHANOVNA

Student, Kazakh -British Technical University, Almaty, Kazakhstan

---

**Abstract.** *The modern economy is experiencing a shift in understanding of work and discipline. The industrial era relied on timesheets as a symbol of accountability, but the digital age introduces an efficiency ethic based on self-organization and cognitive responsibility [1,2]. This article analyzes the transformation of work ethic under the influence of AI and time tracking systems. "Digital discipline" is a new corporate ethic, where efficiency depends on consciousness, and algorithms transfer observation to the sphere of attention and data [3,4]. AI does not abolish discipline, but transforms it into self-control, making the employee a subject of digital self-governance [5]. In an environment of transparency, efficiency becomes a personal choice [6].*

**Keywords:** *digital discipline; labor efficiency; artificial intelligence; self-discipline; labor morale; digital ethics; cognitive productivity; new corporate culture; algorithmic management; neuroeconomics of labor; digital self-management; HR transformation; attention as a resource; post-industrial labor; synergy of man and machine.*

---

For two centuries, labor discipline was the basis of production, with the timesheet as a tool for recording time [1]. In the digital age, physical presence loses significance, and effectiveness is measured by results and thinking [7]. Technologies create a control infrastructure where work is contextual and the work ethic is cognitive [8]. AI creates standards, fostering rational behavior, but increases the need for mindfulness [9]. The disappearance of the timesheet is a shift from external control to internal control, where attention is managed [10].

Discipline was shaped as control for synchronization with machines [1,2]. Timesheets symbolized hierarchy and obedience. The digital economy has destroyed this: control no longer requires presence; discipline becomes cognitive [3,11]. "Digital discipline" is internal regulation, where fear of loss of effectiveness replaces punishment [12]. AI transforms control into distributed control, making the worker self-observing [13].

The classical model normalized time [2]. In the digital model, the value lies in attention, managed under conditions of overload [14-16]. AI teaches focus, but risks imposing "algorithmic concentration" [15]. Evolution: from external control to internal responsibility [17].

Efficiency was a function of time [2]. Now it's a function of consciousness and synchronization [18]. AI analyzes metrics, making control intimate [19]. Efficiency is the ethical behavior of self-correction [20]. The absence of a timesheet doesn't free one from control—it makes control intimate, embedded in consciousness. The worker begins to monitor themselves, striving to meet the

algorithmic ideal of productivity. This transforms efficiency into a form of ethical behavior—work as self-observation, as an act of constant self-correction [21].

Control has become predictive [22]. Artificial intelligence is capable of analyzing employee behavioral patterns, predicting declining engagement, burnout, or the risk of errors long before these become apparent to humans. This shift to algorithmic surveillance creates a new model of accountability—“discipline without a supervisor [23].” The worker knows that the system sees everything, but does not feel the pressure of the human eye. Control becomes gentle but comprehensive. Gradually, the phenomenon of self-algorithmization emerges—the desire to act “according to the logic of the system” [24], even without external pressure. The worker begins to internally reproduce algorithmic principles, expecting the same precision from themselves as from a machine. This increases efficiency but reduces flexibility and empathy—the most important characteristics of human thinking. Paradoxically, in the pursuit of productivity, a person risks losing the ability to improvise, which makes them less adaptable in non-standard situations.

At this point, two lines intersect: AI rationality and human emotionality. While the former strives for ideal predictability, the latter strives for meaning and choice. Their interaction creates a new type of discipline—cognitive-emotional—where internal state becomes a factor in performance [25].

Physical discipline has been replaced by mental discipline [26]. Workers manage not their bodies in space, but their attention in the flow of information. Productivity is measured not by the quantity of actions, but by the quality of decisions and the speed of intellectual response. AI requires concentration but causes burnout [27].

Modern work increasingly demands a balance between algorithmic precision and human spontaneity. Efficiency is no longer a purely rational category; it's becoming existential, dependent on the ability to maintain mindfulness. Artificial intelligence, which teaches people to discipline their attention, ultimately confronts them with an ethical question: where is the line between self-regulation and self-censorship?

When external discipline becomes algorithmic, a new form of dependency emerges—dependency on predictability. The worker begins to act according to a predetermined pattern: quickly, precisely, but without internal choice. Mindfulness in this context becomes an act of resistance—not romantic, but pragmatic. It's the ability to say to the algorithm, "I'm not just reacting—I'm choosing."

Mindfulness brings back an element of subjectivity to the work process, which AI seeks to neutralize for the sake of efficiency [28,29]. It helps maintain the boundary between "I as a professional" and "I as a system function." Mindfulness protects the worker from becoming a predictable object of analysis, preserving their capacity for surprise, creativity, and inner meaning. In this sense, self-discipline is not submission to an algorithm, but the ability to act contrary to its seductive logic.

However, modern corporate culture often disguises dependency as efficiency. Continuous digital engagement is presented as a sign of dedication, but in reality, it becomes a form of covert attentional exploitation. A worker who loses the ability to switch off also loses the ability to think strategically. Therefore, in the age of AI, conscious pause, digital silence, and a rejection of constant productivity are becoming acts of professional maturity.

Digital metrics and KPIs create the illusion of objectivity, but in reality, they create a new system of standards, as rigid as industrial ones. Each indicator becomes a micro-command: do it faster, think more concisely, make fewer mistakes. The result is "efficiency without meaning"—activity for the sake of meeting the numbers.

An initiative that requires risk, unpredictability, and experimentation doesn't fit well within the framework of KPIs. Algorithms don't like mistakes, but it's precisely mistakes that generate innovation. Therefore, a culture of absolute control, even digital, paradoxically reduces development potential. Employees begin to think in terms of compliance rather than value. This is how the efficiency paradox develops: the more the system measures, the less genuine contribution remains.

Self-discipline in this context isn't a rejection of measurement, but the ability to maintain an internal quality criterion that isn't reducible to numbers. True effectiveness isn't about meeting metrics, but about creating new ones. AI can measure speed and volume, but only humans can give meaning to what they do.

The more deeply algorithms are integrated into work processes, the more profoundly the psychology of work changes. The phenomenon of algorithmic obedience emerges—when a person unconsciously makes decisions expected by the system. Automation removes responsibility for errors, but also the sense of authorship. The worker ceases to be the subject of choice, becoming a follower of prompts.

This state superficially resembles discipline, but internally is closer to apathy. The loss of autonomy is disguised as comfort: the system knows everything, prompts everything, and decides everything. However, where there is no effort to choose, development also disappears. In the long term, this leads to the degradation of a key 21st-century competency — cognitive independence.

Paradoxically, the more sophisticated AI becomes in helping us make decisions, the more we must defend our ability to think. This is the essence of a new form of discipline—the discipline of freedom, which demands that we not submit to algorithms, but rather adopt a critical attitude toward them [30].

If discipline was a sign of subordination in the industrial era, in the digital era it has become an indicator of maturity and leadership. A 21st-century leader doesn't control others; they are able to manage themselves in conditions of information overload, stress, and uncertainty. Self-discipline becomes a strategic resource—the ability to build internal structure when external structures collapse [1,2].

In this context, self-discipline is the art of managing attention, time, and emotions, combined with technological intelligence [16]. A person capable of maintaining focus and ethical stability when interacting with AI becomes the core of a new organizational culture. This is not a “digital soldier,” but a “digital strategist” one who understands where the algorithm’s capabilities end and human responsibility begins.

Modern employees often find themselves trapped in hyperactivity —constant action without reflection. In a digitally accelerated world, pauses are perceived as weakness, and constant movement as valor. However, it is precisely the lack of pauses that destroys cognitive balance. A worker who acts without conscious pauses loses sight of the goal.

The paradox is that digital discipline without internal discipline breeds chaos. When control is replaced by algorithms and motivation by notifications, people lose the capacity for deep effectiveness—the kind that is connected to attention, meaning, and choice. True productivity arises not from continuous action, but from the ability to stop, reflect, and renew energy.

Thus, self-discipline in the AI era is not about following rules, but about redefining them. It transforms workers into autonomous systems capable of self-renewal and resilience in a world where algorithms set the pace but not the meaning.

For a long time, the interaction between humans and technology was built on the principle of subordination: the machine set the pace, and humans followed. Industrial work ethics developed as a culture of obedience to the machine, where efficiency was measured by precision. In the digital age, this vertical structure is collapsing. Artificial intelligence doesn't demand obedience; it demands partnership. The worker ceases to be a cog in the system and becomes a co-author of the algorithm, capable of adjusting its decisions, training, and adapting it to the context [17,18].

A new ethic of efficiency is emerging, where the moral emphasis shifts from subordination to collaboration. Control gives way to trust, and discipline to conscious participation [19]. In this logic, productivity is no longer imposed from the outside; it grows from a person's inner desire to be part of an intelligent ecosystem. In a world where algorithms measure everything, true freedom is expressed not in the renunciation of control, but in conscious consent to it. Digital self-discipline is an act of will, when a person chooses the framework, rhythm, and level of engagement. It is not opposed to technology, but relies on it as a tool for development [20].



For example, attention monitoring systems, time trackers, neural assistants, and cognitive trainers are ceasing to be tools of coercion and are becoming personal self-tuning mechanisms. 21st-century workers use AI not to justify their effectiveness to their superiors, but to more accurately calibrate their own energy and state. This is a new willpower discipline, in which self-control becomes a form of autonomy.

Digital self-discipline also requires an ethical choice: what constitutes "healthy productivity" and where self-exploitation begins. In this sense, it is close to Stoicism—a philosophy of inner order and reason, but translated into the language of data and algorithms.

In the old model, efficiency was a function of compulsion: do it faster, do it more accurately, do it more. In the new model, it's a function of conscious autonomy. Efficiency ceases to be a quantitative indicator and becomes a qualitative state—a harmony between speed, meaning, and attention.

Artificial intelligence is the catalyst for this transformation [21]. It relieves routine burdens, freeing up time for strategic thinking and creativity. But at the same time, it also presents a new requirement: the ability to manage oneself. A worker without internal self-discipline quickly becomes overwhelmed by information overload, losing focus and motivation. Effectiveness in the 21st century is not about reaction speed, but about the quality of informed choice.

This is why forward-looking organizations are moving away from measuring only KPIs and are beginning to track cognitive balance, concentration, and emotional resilience. A new corporate metric is emerging—the Conscious Effectiveness Index, where success is measured not by the number of actions, but by their integrity and inner meaning.

The synergy between humans and machines requires a new moral framework. Interaction with AI inevitably raises questions of responsibility: who makes decisions when the algorithm makes mistakes? Where does rationality end and conscience begin? These questions are becoming central to the new work ethic.

AI can detect patterns, but it lacks compassion; it can optimize, but it cannot evaluate human-level consequences. Therefore, the primary role of humans is not to imitate the algorithm, but to be its ethical corrector. A modern professional is not simply an AI operator, but a guardian of the system's moral integrity.

The morality of symbiosis is built on the principle of "conscious imperfection": humans must remain capable of error, doubt, and intuition. This is the source of creativity and humanity, which no machine learning model can replicate.

In its highest form of synergy, work ceases to be a division of roles between "human" and "machine." A unified cognitive environment emerges, where data, emotions, and decisions form a stream of collective intelligence. Efficiency here is not simply the sum of human and machine efforts, but a new form of consciousness, where AI analytics enhances human intuition, and humans ethically guide AI.

Such collaboration creates a new work ethic, based on mutual respect—not only between people, but also between minds of different natures. In this ethic, productivity is measured not by time, speed, or even money, but by the degree of creative interaction. And if the industrial era created an ethic of obedience, and the digital era an ethic of data, then the coming era creates an ethic of synergy—an ethic of shared thinking [24].

The experience of AdamTap LLC demonstrates that the digital transformation of work discipline is not a one-time technology implementation, but a deep management evolution. The company is in the early stages of transitioning from traditional time tracking to an intelligent model of self-discipline, which shifts the emphasis from control to awareness and results.

Until recently, the classic timesheet remained the primary tool for recording employee performance at AdamTap. It reflected employee attendance but failed to assess their engagement or work quality. Formal discipline ensured accountability but failed to motivate internal accountability. Site managers spent significant time reconciling data, while the HR department spent time eliminating human errors.

In 2025, the company launched the "Digital Tabell" project, aimed at transitioning to an electronic timesheet with analytics and integration with internal HR processes. The first version of the system automated data collection, eliminated delays, and ensured accounting transparency, but it also exposed a cultural barrier: production units perceived the digital timesheet as just another form of control, not a self-management tool.

This reaction was revealing. During the pilot phase, management concluded that effective digitalization was impossible without rethinking the very ethos of work. The task was no longer limited to recording time, it was now essential to develop an internal discipline based on attention, responsibility, and trust in data.

Today, AdamTap LLC is taking its first steps in this direction: New engagement metrics are being developed that take into account not only presence but also the quality of task completion; training modules on digital self-discipline and time management are being introduced; There is a shift from control to coordination, where the role of the manager changes - he becomes a mentor, not an overseer.

The company's journey can be characterized as a transition from timesheets to mindfulness. Initially, it encounters resistance, but gradually it fosters a new work culture, where artificial intelligence doesn't replace humans, but rather enhances their ability to self-organize.

AdamTap LLC has not yet reached the final stage of this transformation, but the direction has been chosen correctly: digital discipline is viewed not as a technical project, but as an ethical and managerial transition—from control to trust, from accountability to meaning. And this is the key to sustainable future effectiveness. (table 1).

Table 1- Evolution of labor discipline and efficiency in the digital age (using the example of AdamTap LLC)

Period	The nature of discipline	Basic control tools	The role of the leader	Employee behavior	Risks	New opportunities
Before digitalization (before 2024)	Formal, external, presence-based	Paper timesheet, signatures of foremen, visual control	Controller, administrator	Reporting-oriented performer	Accounting errors, delays, low engagement, formalism	Minimal - time recording without data analysis
Electronic timesheet implementation stage (2025)	Transit Discipline: Combining Control and Digital Data	Electronic timesheet, automated downloads, notifications	Digital Tools Training Coordinator	A system user who is partially dependent on the algorithm	Lack of understanding of the goals of digitalization, resistance to change	Transparency, speed of processing, control without duplication
The Transition to Digital Self-Discipline (2026–2027)	Internal, based on awareness and responsibility	dashboards, attention metrics, AI analytics	Mentor, facilitator of digital culture	A conscious participant who manages his or her own time and attention	Risk of cognitive burnout, information overload	Increased efficiency, trust, transparency, and a culture of responsibility

Future state (by 2030)	Ethical and cognitive discipline – synergy between humans and AI	Self- regulation algorithms , adaptive KPI systems, AI coaching	A co- creator leader who manages the team's meaning and developme nt	An autonomo us profession al capable of self- renewal	Ethical dilemmas, dependence on technology	Emerging a New Labor Morality: Efficiency through Mindfulness
---------------------------	--	--	---	---	--	--

Any discipline reform begins not with technology, but with mindset. You can implement the most modern accounting systems, but if the old principle of "being on time is the most important thing" remains in the minds of employees and managers, no amount of digitalization will produce results. Therefore, the first step is to rethink the very purpose of control [28-30].

In the industrial model, control was external: the system required proof of presence. In the digital model, control becomes internal: now it's not where a person is located that matters, but what they create, how they manage themselves, and how consciously they work. AI here is not a "supervisor," but a feedback tool, a mirror showing how we use our time and attention.

The transition from theory to practice must be driven by an understanding of the meaning of change. Employees must understand that the goal isn't to be "seen" or "counted," but to become more able to manage their own energy and focus. When people see the results of their concentration, they begin to discipline themselves without external pressure.

AdamTap LLC is on the right track not through "orders from above," but through the gradual development of a new culture. The Digital Tabell project has become more than just an IT system, but a platform for dialogue: why do we track time in the first place, how do we measure results, and how technology can help rather than hinder.

In practice, the transition begins with three basic steps : *Awareness*. Managers and employees discuss why the new system is needed and what problems it solves. It's important to remove the fear of "digital surveillance" and demonstrate that the goal is efficiency without burnout . *Pilot*. An electronic timesheet with basic metrics is being implemented in test mode. The main goal is not to collect perfect data, but to teach people to see the relationship between attention, time, and results. *Reflection*. After the first stage, it's important to analyze what's working, what's causing concern, and where more flexibility is needed. Without this feedback, digital discipline turns into the same old bureaucracy, only online.

Digital discipline at AdamTap LLP is built not around control, but around understanding why we are doing this; What this gives to each employee; and how artificial intelligence helps, rather than evaluates. This is how the foundation is formed—not a technical one, but a cultural one. Once the culture is ready, technology becomes simply a tool.

The transition from traditional work discipline to digital self-regulation isn't a technological leap, but an evolution of management culture. At AdamTap LLC, this process is just beginning, and its success depends not on the speed of program implementation, but on the profound change in attitudes toward work, control, and responsibility.

Digitalization shouldn't be perceived as "just another accounting system." Its purpose is to shift from external control to internal accountability, from recording the fact of presence to understanding the essence of efficiency. Below is a step-by-step model for developing labor discipline within a company, reflecting its current state and growth areas.

Stage 1. Paper-based discipline – "control for the sake of reporting" (current status). At this stage, timekeeping at AdamTap LLC is primarily manual. Timesheets are prepared on paper or in spreadsheets, requiring numerous reconciliations, signatures, and approvals. Control is external – it focuses on the implementation of formal procedures rather than on understanding actual performance.

Problems and limitations: high labor intensity of the process, risk of errors and delays; duplication of functions between managers and HR specialists; mistrust of data arising from human factors; a culture of formal control instead of cause-and-effect analysis.

This discipline format reflects the industrial legacy of "being there" being the most important thing. However, in the modern economy, presence does not guarantee results.

The main goal of this stage is to prepare for the transition to electronic data recording while maintaining transparency and trust within the team.

Stage 2. Electronic accounting – “digital transparency” (transition stage). The next step the company began implementing was the implementation of an electronic timekeeping system (*Digital Tabell*). This stage can be called the bridge between control and awareness. It eliminates most routine actions and creates the basis for real-time data analysis.

Key features of the transition: automation of working time accounting and reduction of the human factor; uniform standards for filling out and verifying data across all departments; the employee's ability to see their own schedule, adjustments and balance of working time; increasing transparency and trust in data between departments.

The main management task is to relieve the psychological stress associated with system implementation. At this stage, it's not so much about implementing the technology as it is about changing perceptions: a digital timesheet is not a control tool, but a tool for convenience and fairness.

Risks: fear of “observation” and distrust of automatic control; resistance from production units; lack of digital skills and fear of making mistakes when working with the system.

Mitigation measures: user training and explanation of operating principles; open communication: “what the system sees and why”; employee participation in testing and discussion of improvements; Providing technical support and adaptation to real processes.

The result of this stage is the development of trust in digital data. People begin to see that data is not against them, but for them: everything is recorded objectively, disputes are reduced, and reporting is accelerated.

Stage 3. Digital self-discipline – "responsibility without coercion" (plan 2026–2027). Once electronic accounting has stabilized, the company will be able to move on to developing a culture of self-discipline and mindful work. Here, analytical tools play a key role; they don't simply collect data but help employees understand their own productivity.

Main characteristics: data is used for analysis, not punishment; attention, engagement and fatigue become measurable categories; the manager plays the role of a mentor, not a controller; a culture of self-esteem and mutual trust emerges.

This is a transition from "working under supervision" to "working with a sense of purpose." Employees begin to see not just the clock, but the dynamics of their performance, learn to manage their attention and avoid overload.

The key goal is to create a new work ethic, where discipline is not the fear of punishment, but the skill of self-management.

Stage 4. Synergy of Humans and AI "Conscious Efficiency" (long-term, 2030+). At this level, artificial intelligence becomes a full-fledged participant in the work process not a controller, but a partner. It analyzes attention, helps manage time, predicts burnout, and offers personalized recommendations for workload balancing [1,2].

Main development areas: using AI for adaptive task allocation and schedule optimization; formation of personalized performance metrics; implementation of the “Index of Conscious Efficiency” (ICE), which combines data on performance, attention and fatigue; development of the ethical contour of interaction between man and algorithm.

Here, discipline takes on a new dimension—an ethical one. The worker retains autonomy, and AI helps them be more precise, calmer, and more mindful (Table 2).

Table 2 - The final logic of discipline development in AdamTap LLC

Stage	The nature of discipline	The role of the leader	The role of the employee	Goal and result
Paper control	Formal, external, manual	Controller	Executor	Eliminate accounting errors and chaos
Electronic accounting	Transparent, automated	Coordinator	System user	Get accurate data and trust in it
Self-discipline	Conscious, responsible	Mentor	Conscious participant	Create an internal culture of efficiency
Synergy with AI	Ethical, partnership	Leader-partner	Autonomous professional	Efficiency through mindfulness and technology

Thus, AdamTap LLC currently finds itself at the intersection of the first and second stages—the point where true digital transformation begins. This transition is both the most vulnerable and the most strategically important. How effectively it is navigated—with explanations, support, and trust—will determine the company's ability to build a culture of self-discipline in the future, where technology serves not as a means of control, but as a means of human development.

As a company transitions from paper-based control to digital discipline, a key question arises: what constitutes efficiency? While the number of hours spent in the workplace was once the yardstick, in the new model, this is no longer the case. True productivity stems not from presence, but from attention, engagement, and the quality of decisions.

For AdamTap LLC, it's important not just to implement an electronic timesheet, but to create a system of metrics that will help understand the true performance of employees without turning numbers into a means of pressure.

1. Index Attention Index (AIx). This metric reflects how much time an employee spends focused on work—without frequent switching, distractions, or overload. The system records periods of active activity and breaks, helping to understand when a person is most productive and when their attention wanders.

Application: – helps determine the optimal work rhythm and avoid overwork; – gives the manager an understanding of when the employee needs support or a break; – is not used for sanctions – only for analysis and self-regulation.

2. Index engagement (CEI — Cognitive Engagement Index). Engagement is the ability to not just complete tasks, but to participate actively, meaningfully, and fully. CEI combines response speed, quality of feedback, and consistency of task completion. What it shows: how involved the employee is in the processes; - how he interacts with colleagues and the team; – reflects the level of initiative and responsibility. Practical meaning: the manager sees not “who was late”, but “who is really making a contribution”.

3. Index conscious efficiency (ICE - Index of Conscious Efficiency)

ICE is an integrated metric that combines attention, engagement, and performance. It helps to see not only how much has been done, but also in what state the person is doing it.

Approximate formula:

$$\text{ICE} = (0.4 \times \text{outcome}) + (0.3 \times \text{attention}) + (0.2 \times \text{engagement}) - (0.1 \times \text{fatigue level})$$



This formula is not for reporting, but for diagnostic purposes: if ICE falls, it is a signal that the officer is overloaded or losing focus, and not a reason for punishment.

Metrics Implementation at AdamTap . *Transparency* . Every employee knows what data is collected and why. *Trust*. Metrics are a tool for development, not control. Limitations. 3–5 key indicators are sufficient to avoid turning the work into a spreadsheet. Regular review. Formulas and emphasis are reviewed quarterly to ensure they are in line with reality. A balance of data and common sense . The algorithm is a helper, but the final conclusions are drawn by humans.

A metrics system should be a mirror, not a whip. It should help each employee understand their contribution, balance speed and quality, and identify areas for growth.

And for management, it should provide an objective picture of team engagement without requiring endless reports.

When attention, engagement, and efficiency are combined into a single logical system, something new emerges: controlled awareness. It is on this foundation that the new digital work discipline is built.

Any digitalization carries a risk: replacing trust with algorithms. When everything is measured, it's natural to fear that the human element disappears behind the numbers. Therefore, at AdamTap LLP, the implementation of digital discipline is accompanied by the development of a new management ethic—a set of principles that maintains a balance between transparency and respect for the individual.

1. *Digital discipline starts with trust* . The main rule is simple: the system should work for the individual, not against them. Data is not a tool for pressure, but a tool for understanding. Employees should know what metrics are being generated, why they are needed, and how they impact their development.

A practical example: Before launching an electronic timesheet, it's important to hold open discussion sessions where everyone is explained that the data is used to optimize processes, not to punish. This approach relieves tension and creates a sense of security.

2. *The role of the leader: from supervision to mentoring*. In the old system, the manager controlled attendance. In the new one, they help manage attention and set priorities. Their job isn't to "catch" mistakes, but to help prevent them. To achieve this, it's important to develop digital coaching skills —the ability to read metrics, discuss them with subordinates, and support self-regulation. Principle : "Don't ask why someone wasn't there. Ask what's stopping them from being effective."

3. *The "right to silence" policy* . The modern worker is overloaded with notifications, meetings and chats. To prevent distractions, a corporate rule is introduced: quiet periods (for example, one hour each morning and evening), during which it is forbidden to disturb colleagues.

This time is reserved for focused work, and the system should recognize it as an indicator of mature self-discipline, not inactivity. Effect : concentration increases, fatigue decreases, people begin to value "deep time" – periods when value is truly created.

4. *Ethical principles of working with data* . Any system that collects information about a person must be extremely transparent. For " AdamTap " this means: data is recorded only in work systems (no personal devices); the employee has access to his/her performance indicators; Any analytics is checked for correctness and meaning.

It's also important to create a mini-ethics review group—not a formal committee, but a small team of HR, legal, and IT specialists—to ensure that technology doesn't intrude into personal space.

5. *Human balance in the digital system* . The main challenge of digital discipline is to prevent control from displacing trust. When implementing electronic accounting, it's important to constantly remind employees that efficiency isn't just about numbers, but also about emotional state, motivation, and meaning. If people feel the system helps them work more calmly and confidently, that's true efficiency.

Result: The new digital discipline isn't about control, but about a culture of maturity. At AdamTap LLC, it must be built on three Ds: Trust, Dialogue, Data. Trust creates the foundation, Dialogue maintains balance, and Data provides

transparency. When these three components work together, digital discipline ceases to be a system of surveillance—it becomes a system of development. (table 3) .

Table 3 - Implementation plan for AdamTap LLC

Period	Basic steps	Result
Q1 2025	Launch of an electronic timesheet, management training, and testing of attention metrics.	Transparent accounting, first reports without paper duplication.
2nd quarter	AIx and CEI indices , implementation of “silence blocks”, regular feedback meetings.	Increased focus, decreased chaotic activity.
3rd quarter	Transition from control to coaching , setting up analytics based on results.	Developing self-discipline, conscious planning.
4th quarter	Project scaling, AI ethics committee, and updating KPIs based on results.	Building a culture of trust and digital leadership.

Any changes to labor control and accounting systems naturally generate apprehension. People fear not the technology, but the prospect of being assessed without context, based on numbers and algorithms. Therefore, the transition to digital discipline requires not only technical preparation but also careful management of perceptions.

for AdamTap LLC: the company currently stands at the threshold between its traditional paper-based system and a new digital model. Below are the main challenges the organization will face and ways to overcome them calmly and efficiently.

*1. Mistrust and fear of "total control . "* Employees' initial reactions are usually related to fear of surveillance. When electronic timesheets appear, people think, "Now they'll be watching us every minute." This is a normal human reaction to the loss of a familiar space of freedom.

*How to proceed:* openly explain that the system only records work processes, not personal activity; emphasize that the goal is not punishment, but transparency and convenience; Show real-world examples of how digitalization has helped speed up payments, eliminate errors, and reduce employee stress; Involve workers in testing to ensure that the system is secure and fair. When people see honesty and transparency, mistrust quickly disappears.

*2. Managers' habit of "manual control . "* For many managers, control is a familiar tool. A paper timesheet gives a sense of power: everything is at hand, all signatures are visible. When a process becomes automated, some managers feel a loss of influence.

*How to proceed:* conduct a short training: the new role of the leader is not to check, but to help; show the benefits: less manual work, fewer conflicts and errors; Include team performance indicators in management KPIs; Introduce a "coaching meeting" format—discussing priorities, focus, and feedback instead of reprimands and reports. The goal is to show that management through trust produces greater results than management through fear.

*3. Lack of digital skills among employees .* New systems may be unfamiliar to some employees. Errors in filling out forms, confusion with the interface, or fear of "messaging up" are normal at the start.

*How to proceed:* conduct a series of simple trainings and mini- video instructions; appoint “digital mentors”—experienced colleagues who will provide on-site assistance; Provide a transition period without sanctions—people should first get used to it and not be afraid of making mistakes. When training takes place in a calm, supportive format, adaptation occurs without conflict.

4. *Overabundance of metrics and reporting* . Sometimes new systems introduce too many metrics, and people get lost in the numbers. This leads to "digital burnout": everything is measured, but the meaning is lost.

*How to proceed:* limit the number of key indicators (5–7 maximum); remove unnecessary reports that do not affect the results; Show the employee only his personally important data - where he is successful and where he can improve. A good metric should make things easier, not create new bureaucracy.

5. *Loss of face-to-face communication* . When a system records everything automatically, managers are tempted to talk less to people: "Everything is visible in the report." This is a dangerous trap. Without face-to-face communication, digital discipline turns into cold statistics.

*How to proceed:* maintain the format of short face-to-face meetings or online sessions once a week; discuss not only numbers, but also mood, ideas, problems; emphasize: metrics are a tool for dialogue, not a replacement for it. Data without human contact is just numbers. Meaning is born in conversation.

6. *Bias toward punishment*. If the system is used for sanctions rather than development, trust in it will disappear instantly. People will start looking for loopholes and formally complying with requirements.

*How to proceed:* At the beginning of implementation, completely eliminate punitive use of data; focus on training and joint analysis of indicators; Publicly establish the rule: digital discipline is not a means of punishment, but a way to grow and work honestly.

Bottom line . The main risks of digital transformation lie not in technology, but in perception and habits. To ensure a successful transition, AdamTap LLC must operate according to the principle of "soft people - hard processes": The system works smoothly, people feel respected and involved, errors are resolved calmly, and data becomes a tool of trust, not fear. Once a culture of trust is established, digital discipline will cease to be perceived as control—it will become a sign of maturity and professional responsibility.

The main result of the implementation is a new culture of efficiency, in which: a person controls his attention in the same way as time; the leader helps, but does not punish; artificial intelligence becomes a partner, not a controller; discipline turns from an obligation into maturity. AdamTap LLC is just at the beginning of this journey, but the direction is right: the future of work is trust, awareness, and shared intelligence.

The era of the timesheet ended not because of technological progress per se, but because of the evolution of human consciousness [21]. The machine ceased to be an external regulator; it became a reflection of the human being's internal structure. Where discipline was previously imposed through a control system, today it is formed through personal responsibility and the ability to self-manage. Artificial intelligence, as a tool of rationalization, inadvertently fosters a new morality—the morality of awareness.

In this new configuration of labor, the familiar dichotomy of "worker versus supervisor" disappears. Control becomes transparent but not demeaning; labor becomes flexible but not chaotic. Algorithms record results, but not meaning. Therefore, it is the individual who restores the system's humanity: they remain the source of intuition, empathy, and ethical judgment. The timesheet, having lost its meaning as an instrument of coercion, is reborn as a symbol of maturity—not calendar-based, but conscious.

Discipline in the digital age is no longer measured by the number of hours spent in the office or the number of tasks in a report. It is measured by attention—a new energy of work, driven by inner will. The worker of the future is not an object of accounting, but a subject of synchronization: they interact with AI not as a boss, but as a partner, co-creating efficiency.

Artificial intelligence, contrary to fears, hasn't killed autonomy—it's forced us to rethink it. It hasn't replaced humans, but rather imposed a new requirement on them: to be conscious. This shift is the central paradox of the 21st century. The more sophisticated control technology becomes, the

greater the value of self-control. The more accurately algorithms predict behavior, the more important personal will becomes.

Thus, the new work ethic is a synthesis of machine rationality and human maturity. It doesn't negate discipline, but rather restores its true dimension—internal, responsible, and meaningful. The timesheet is a thing of the past, but its spirit remains: only now it's stored not in a HR file, but in the architecture of the consciousness of everyone who has learned to work not by order, but by conscious choice.

The future of work belongs to those who can combine machine precision with human wisdom—transforming efficiency from a norm into a form of culture, and discipline from a duty into an art.

## LITERATURE

1. Foucault M. Discipline and Punish: The Birth of the Prison. Moscow: Ad Marginem, 2020.
2. Weber M. The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism. Moscow: Kanon+, 2019.
3. Toffler E. The Third Wave. Moscow: AST, 2021.
4. Castells M. The Information Age: Economy, Society, and Culture. Moscow: HSE, 2020.
5. Bauman Z. Liquid Modernity. Saint Petersburg: Piter, 2019.
6. Harari Yu.N. Homo Deus. A Brief History of the Future. Moscow: Sindbad, 2021.
7. Kelly K. Inevitable. 12 Technological Forces Shaping Our Future. Moscow: Alpina Publisher, 2020.
8. Morozov, E. Click, Means Obedience. Technology and Automation as a Form of Control. Moscow: Gaidar Institute Publishing House, 2022.
9. Touraine A. The Return of Homo Actus. Moscow: Logos, 2018.
10. Sandel, M. The Tyranny of Merit: What Went Wrong with Meritocracy. Moscow: Gaidar Institute Publishing House, 2022.
11. Lanier, J. You Are Not a Gadget: A Manifesto for Digital Humanism. Moscow: Alpina, 2021.
12. Rosa H. Acceleration: Social Change and the Temporal Structures of Modernity. Moscow: Gaidar Institute Publishing House, 2020.
13. Goffman E. Presenting Oneself to Others in Everyday Life. Moscow: Kanon+, 2018.
14. Florida R. The Creative Class: People Who Are Changing the Future. Moscow: Mann, Ivanov, and Ferber, 2020.
15. Scott D. Artificial Intelligence and Power: How Algorithms Are Reshaping Governance and Society. London: Polity Press, 2023.
16. Carr N. The Shallows: What the Internet Is Doing to Our Brains. New York: W. W. Norton & Company, 2020.
17. Davenport TH, Kirby J. Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machines. New York: Harper Business, 2016.
18. Susskind R., Susskind D. The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts. Oxford: Oxford University Press, 2020.
19. Floridi L. The Ethics of Information. Oxford: Oxford University Press, 2019.
20. Shoshana Zuboff. The Age of Surveillance Capitalism. New York: PublicAffairs, 2019.
21. Bostrom N. Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies. Oxford: Oxford University Press, 2017.
22. Lanier J. Ten Arguments for Deleting Your Social Media Accounts Right Now. New York: Henry Holt, 2018.
23. Rosa H. Resonance: A Sociology of Our Relationship to the World. Cambridge: Polity Press, 2019.
24. Srnicek N. Platform Capitalism. Cambridge: Polity Press, 2017.
25. Safonova A. Algorithmic power and man in a digital society. Journal of Sociology and Social Anthropology, 2023, No. 2.
26. Gurieva L.K., Solovyov A.N. Digital work ethic: from discipline to self-regulation. Bulletin of Economics and Management, 2024, No. 1.
27. Khamidullin R.R. Artificial intelligence and new industrial morality. Sociological research, 2023, No. 5.
28. Illouz E. Cold Intimacies: The Making of Emotional Capitalism. Cambridge: Polity Press, 2007.
29. Han B.-C. Psychopolitics: Neoliberalism and New Technologies of Power. London: Verso, 2017.
30. Seligman M. Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life. New York: Vintage, 2018.



<https://doi.org/10.5281/zenodo.17714709>  
УДК 332.1

## ИНДЕКСАЦИЯ КАК МОРАЛЬНЫЙ АЛГОРИТМ: БАЛАНС ИНТЕРЕСОВ БИЗНЕСА И ЧЕЛОВЕКА В ИНФЛЯЦИОННОЙ ЭКОНОМИКЕ

**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

**ЕРЖАНОВА ЛЕЙЛА БАУРЖАНОВНА**

Студент, Казахстанско –Британский технический университет, Алматы, Казахстан

---

**Аннотация.** Индексация зарплаты в инфляционной экономике — стратегический инструмент баланса между финансовой устойчивостью бизнеса и мотивацией персонала. Предлагается концепция *Smart Indexing* на основе аналитики и ИИ. Обосновывается этический аспект: индексация как индикатор доверия и справедливости.

**Ключевые слова:** индексация; инфляция; *Smart Indexing*; доверие; устойчивость.

---

Инфляция превращает индексацию из бухгалтерской процедуры в инструмент социальной стабилизации [1]. Для бизнеса — оптимизация издержек, для работников — сигнал признания вклада. Необходимы гибкие модели, учитывающие макроэкономику, производительность и поведенческие факторы [2]. В Казахстане инфляция 7–14% усиливает проблему.

Инфляция снижает покупательную способность, провоцируя "инфляцию ожиданий" и текучесть [3]. По сути, организация оказывается в двойной ловушке: она должна сдерживать издержки, чтобы сохранить конкурентоспособность, и одновременно индексировать доходы, чтобы удержать человеческий капитал. Решение этой дилеммы требует перехода от реактивного к стратегическому управлению — где индексация становится инструментом не компенсации, а предвосхищения [4].

Исторически индексация рассматривалась как функция государства, а не бизнеса. В централизованных экономиках она была закреплена нормативно: рост заработных плат напрямую привязывался к индексу потребительских цен (CPI). Однако в рыночных условиях такая механическая привязка теряет эффективность: она не учитывает отраслевые различия, уровень производительности, корпоративные возможности и экономические циклы.

Современные организации переходят к гибридным моделям индексации, где формула учитывает одновременно: макроэкономические индикаторы (инфляцию, курс валют, индекс цен производителей), внутренние показатели (рентабельность, объём продаж, рост выработки),

социальные факторы (лояльность, текучесть, результаты опросов вовлечённости). В этой модели индексация становится аналогом корпоративного «термостата» — система отслеживает температуру экономики и вовремя регулирует уровень вознаграждения, предотвращая перегрев или охлаждение мотивации [5].

Индексация напрямую связана с таким нематериальным активом, как социальный капитал — сеть доверия, норм и взаимных обязательств между компанией и её сотрудниками. В условиях инфляции доверие становится экономической категорией. Если работник уверен, что компания не оставит его один на один с ростом цен, он проявляет большую устойчивость, инициативу и лояльность.

Напротив, отказ от индексации или её непрозрачность подрывают не только моральный климат, но и производственные показатели. Организация, экономящая на своевременном пересмотре доходов, часто теряет гораздо больше — через снижение производительности, рост конфликтов, скрытую текучесть и репутационные потери на рынке труда.

Таким образом, индексация — это не только финансовый, но и репутационный инструмент. Она показывает, насколько компания способна соблюдать негласный “социальный контракт” с работниками. Там, где этот контракт поддерживается, цифровизация, автоматизация и изменения в структуре труда проходят мягче и с большей поддержкой со стороны персонала [6].

В последние годы официальный уровень инфляции в Казахстане колебался в диапазоне 7–14%, что значительно опережало средние темпы роста заработной платы в ряде отраслей. Это привело к фактическому снижению реальных доходов, особенно среди линейного персонала и работников промышленных предприятий. В таких условиях отсутствие прозрачной и понятной политики индексации становится не просто финансовой, а социальной проблемой.

Разработка сбалансированной корпоративной модели индексации становится ключевым элементом стратегии удержания кадров, повышения мотивации и формирования доверия. Она позволяет компании не только смягчить инфляционные эффекты, но и укрепить внутреннюю культуру справедливости и ответственности.

Традиционная модель индексации, закрепившаяся ещё в середине XX века, основывается на прямой зависимости между уровнем инфляции и ростом заработной платы. Фиксированный процент повышения (например, раз в год на величину официального индекса потребительских цен) обеспечивает предсказуемость для бюджета предприятия и видимую справедливость для работников.

Однако в современной экономике такая схема перестаёт быть эффективной. Во-первых, она реактивна — компания реагирует на уже случившееся удорожание жизни, а не предупреждает его влияние. Во-вторых, фиксированная индексация часто усредняет ситуацию: она не учитывает различия по категориям работников, региональные особенности, динамику производительности и финансовые результаты компании [7,8].

Тем не менее, фиксированная индексация остаётся актуальной для предприятий с высокой долей линейного персонала и стабильной экономикой. Она удобна в администрировании и легко объясняется коллективу. Но с точки зрения стратегического управления человеческим капиталом — это модель прошлого, неспособная адаптироваться к турбулентной реальности.

Современные компании всё чаще переходят к гибридным моделям, где индексация перестаёт быть массовым повышением “по инфляции”, а становится инструментом гибкого регулирования доходов. Суть подхода — соединить макроэкономические показатели с корпоративной аналитикой (таблица 1).

Пример базовой формулы: Индексация (%) =  $(0,5 \times \text{CPI}) + (0,3 \times \Delta \text{Производительности}) + (0,2 \times \Delta \text{Рентабельности})$  [8]

где: I — итоговый коэффициент индексации заработной платы, выраженный в процентах (на сколько увеличиваются базовые оклады);

CPI — индекс потребительских цен, отражающий официальный уровень инфляции в стране за отчётный период;

ΔP — прирост производительности труда, измеряемый как изменение выработки на одного работника, например:

Таблица 1 -Экономический смысл весов

Показатель	Вес	Роль в модели
CPI	0,5	Основная внешняя переменная. Обеспечивает компенсацию инфляционного давления и защиту покупательной способности работников.
ΔP	0,3	Внутренний фактор эффективности. Позволяет увязать индексацию с ростом производительности труда, стимулируя рационализацию и инновации.
ΔR	0,2	Финансовый регулятор. Сдерживает рост ФОТ при снижении рентабельности и, наоборот, усиливает индексацию в период прибыли.

Соотношение 50:30:20 отражает баланс трёх интересов: работника (через CPI), организации (через рентабельность), системы управления (через производительность).

В годы высокой инфляции можно увеличить вес CPI до 0,6–0,7, снижая нагрузку на финансовые факторы. В периоды экономического роста — наоборот, повысить долю ΔP и ΔR до 0,4, стимулируя эффективность. В социально ориентированных компаниях можно добавить четвёртый коэффициент — индекс вовлечённости (E) с весом 0,1. Такой метод позволяет сохранять финансовую устойчивость, не игнорируя реальную динамику эффективности труда. В ряде международных компаний применяется модель “inflation + performance mix” — где индексация сочетается с бонусными программами и внутренними KPI.

Для Казахстана и стран СНГ гибридная модель особенно релевантна. Она позволяет компаниям учитывать: официальный индекс инфляции (на уровне государства); внутренние финансовые показатели (ФОТ, EBITDA, прибыль на сотрудника); социальные индикаторы (уровень вовлечённости, текучесть, удовлетворённость).

Главное преимущество — гибкость и предсказуемость. Сотрудники знают, что рост их дохода не зависит от чьего-то “ручного решения”, а от прозрачной системы показателей. В то же время руководство получает инструмент для управляемого планирования затрат и повышения мотивации персонала без дестабилизации бюджета.

В современных социально-экономических условиях компании переходят от уравнительного подхода к системе адресного распределения ресурсов. При ограниченных возможностях фонда оплаты труда индексация перестаёт быть равной для всех категорий и превращается в инструмент стратегического балансирования — между социальной защитой работников и сохранением ключевых компетенций. Дифференциация коэффициентов индексации позволяет более точно учитывать различия в уровне дохода, критичности функций и степени уязвимости к инфляции.

Модель приоритетной индексации строится на сочетании трёх принципов: Экономическая рациональность — распределение средств должно соотноситься с финансовыми возможностями предприятия и его рентабельностью. Социальная устойчивость — приоритет получают категории работников, для которых потеря покупательной способности наиболее критична. Стратегическая сохранность компетенций — особое внимание уделяется специалистам и подразделениям, обеспечивающим непрерывность и безопасность ключевых процессов.

Социально-ориентированная модель (“bottom-up”). Индексация в большем объёме применяется к низкооплачиваемым категориям, где снижение реальных доходов наиболее болезненно. Это снижает социальное напряжение и укрепляет лояльность персонала в производственных подразделениях [9]. Стратегическая модель (“core-talent focus”). Более высокий коэффициент индексации направляется ключевым специалистам и экспертам, чьи знания и компетенции критичны для устойчивости бизнес-процессов. Цель — минимизация

риска утраты кадрового ядра. Комбинированная модель. Фонд индексации делится между двумя направлениями: социальным (поддержка уязвимых групп) и стратегическим (удержание компетенций). Такая конструкция позволяет сохранить баланс между моральным равновесием и экономической эффективностью. Критерии и методика определения приоритетов. Для определения категорий работников и уровня индексации используются объективные показатели: уровень заработной платы в сравнении с медианой по компании; оценка эффективности труда (KPI, результативность, вклад в общие цели); критичность функции для основного производственного процесса; кадровые риски (текучесть, замещаемость позиции, влияние на безопасность и качество); социальные факторы (наличие иждивенцев, регион проживания, уровень цен).

В цифровой среде эти параметры могут интегрироваться в аналитические панели HR-систем, позволяющие моделировать диапазоны индексации по категориям.

Дифференциация индексации требует высокой прозрачности. Восприятие справедливости формируется не столько величиной повышения, сколько пониманием критериев. Если принципы распределения открыто разъясняются, а критерии применяются последовательно, доверие сохраняется даже при различиях в процентах повышения. Отсутствие разъяснений, напротив, создаёт ощущение произвольности и подрывает моральный климат.

Приоритетная индексация — это не отказ от равенства, а переход к более зрелому пониманию справедливости: каждому — по степени вклада и уязвимости. Такой подход отражает высокий уровень корпоративной ответственности и зрелости управленческой культуры, когда решения принимаются не только на основе арифметики, но и с учётом человеческого измерения труда.

Индексация по категориям и приоритетам представляет собой важный этап эволюции систем оплаты труда: от реактивной компенсации к проактивному управлению доходами. Она позволяет сочетать финансовую устойчивость предприятия с социальной чувствительностью, а также укреплять доверие персонала к организационным решениям. В долгосрочной перспективе дифференцированные подходы становятся фактором стабильности, удержания кадров и формирования справедливой корпоративной культуры.

Эволюция моделей индексации закономерно приводит организации к внедрению алгоритмических механизмов, основанных на данных. Так называемая «умная» индексация (Smart Indexing) — это логическое продолжение гибридных подходов, где решения принимаются не интуитивно, а на основе аналитики, прогнозных расчётов и сценарного моделирования. Суть модели заключается в использовании цифровых инструментов для автоматического определения диапазона индексации, исходя из совокупности экономических, производственных и социальных индикаторов.

Архитектура алгоритмической системы опирается на три уровня анализа: Макроэкономический слой: включает показатели инфляции (CPI), изменение курса валют, динамику цен на энергоносители и общий индекс деловой активности. Корпоративный слой: отражает внутренние параметры — рентабельность, уровень производительности труда, соотношение ФОТ и выручки, кадровые риски. Социально-поведенческий слой: учитывает индексы вовлечённости, удовлетворённости, текучести и доверия к компании.

Эта многоуровневая структура обеспечивает комплексное восприятие индексации как системы предиктивного управления, а не как постфактум-реакции на инфляцию. Принципы функционирования алгоритма: прогнозность; автоматизация; интеграция; адаптивность.

Пример логики работы. Система получает макроэкономические данные (инфляция — 8 %, рост ВВП — 3 %). Из корпоративных систем извлекаются внутренние показатели (рентабельность — +2 %, прирост производительности — +4 %). На основе заданных весов (например,  $0,5 \times \text{CPI} + 0,3 \times \Delta P + 0,2 \times \Delta R$ ) формируется диапазон индексации — 5,8–6,2 %. HR-аналитическая панель визуализирует расчёт и предлагает сценарии: консервативный, базовый и социальный.

Преимущества Smart Indexing: объективность; предсказуемость; гибкость; доверие персонала. Реализация алгоритмической индексации возможна лишь при наличии цифровой инфраструктуры, зрелой HR-аналитики и культуры управления данными. Необходимы: единая база показателей (экономических, кадровых, социальных); доступ к макроэкономическим данным в реальном времени; компетенции HR-аналитиков и экономистов в области моделирования и визуализации; поддержка руководства в вопросах прозрачности и коммуникации решений.

Smart Indexing выводит индексацию из сферы «социального жеста» в сферу стратегического управления. Однако даже самый совершенный алгоритм должен опираться на принципы социальной ответственности. В противном случае система теряет гуманитарный смысл и превращается в инструмент «технической экономии». Поэтому цифровизация должна сочетаться с прозрачным диалогом с персоналом и уважением к человеческому фактору.

Алгоритмическая индексация — это новая форма управленческой зрелости. Она объединяет макроэкономику, аналитику и этику, превращая процесс компенсации инфляции в элемент устойчивого корпоративного управления [10,11]. Использование данных, прогнозов и цифровых инструментов позволяет организациям достигать баланса между эффективностью и справедливостью, создавая предпосылки для доверия, стабильности и долгосрочной конкурентоспособности (таблица 2).

Таблица 2 - Сравнительный анализ моделей и критерии выбора

Тип модели	Преимущества	Риски и ограничения	Целесообразность применения
Фиксированная	Простота, предсказуемость	Негибкость, несоответствие реальности	Стабильные отрасли, госсектор
Гибридная	Баланс макро и корпоративных данных	Сложность расчётов, требует аналитики	Средние и крупные предприятия
Приоритетная	Социальная точность, адресность	Возможен субъективизм, риск конфликтов	Соц.-ориентированные компании
Алгоритмическая	Объективность, прогнозность	Требуется цифровых систем и зрелой культуры данных	Цифровые и инновационные компании

В современном корпоративном управлении индексация заработной платы приобретает символическое значение. Она становится индикатором доверия — невидимой валютой отношений между работником и работодателем [12]. Там, где компания своевременно и открыто регулирует оплату труда, возникает ощущение справедливости, безопасности и уважения. Работники видят, что организация не прячется за экономическими формулировками, а осознанно поддерживает баланс интересов.

Доверие — это социальный капитал, который напрямую конвертируется в экономические результаты. Согласно данным поведенческой экономики, компании с высоким уровнем внутреннего доверия демонстрируют большую производительность и меньшую текучесть кадров. Индексация, особенно если она построена на прозрачных критериях, служит формой социального контракта, в котором зафиксировано негласное обязательство: предприятие заботится о своих людях, а люди отвечают стабильностью и вовлечённостью.

На практике этот эффект особенно заметен среди линейного персонала — именно там, где доходы напрямую зависят от стоимости жизни, а социальная уязвимость наиболее высока. Для этой категории работников индексация — не формула, а сигнал человеческого отношения.



Мотивационный эффект индексации не исчерпывается повышением дохода [13]. Главное воздействие — эмоциональное: ощущение справедливости, признания и стабильности. Человек, уверенный в завтрашнем дне, проявляет больше инициативы, внимательнее относится к качеству работы, активнее участвует в цифровых и организационных изменениях.

Если же индексация проводится нерегулярно, непрозрачно или воспринимается как «фавор» со стороны руководства, она теряет свою ценность. В этом случае работники начинают трактовать решения компании через призму недоверия — “для своих повысили, остальным нет”. Так возникает моральная эрозия: формальные меры не дают реального эффекта, а в коллективе растёт скепсис.

В противоположность этому, системная индексация, встроенная в корпоративный календарь и цифровые HR-системы, создаёт предсказуемость. Работник не ждёт “доброй воли”, он видит алгоритм — а значит, уважение к себе как к субъекту, а не объекту управления.

Индексация — один из ключевых маркеров этой справедливости. Если она отражает реальные экономические процессы и проводится открыто, она формирует корпоративную легитимность — ощущение, что правила игры прозрачны, а решения обоснованы. Если же индексация превращается в декоративную меру или инструмент лояльности к “избранным”, то даже самые крупные повышения теряют смысл: нарушается базовое чувство равенства и уважения [14].

По сути, индексация становится не просто экономическим инструментом, а моральным актом, подтверждающим: компания осознаёт ответственность за своих людей. Это усиливает идентификацию работника с организацией и повышает социальную сплочённость. В долгосрочной перспективе такой подход снижает издержки на контроль, дисциплину и рекрутинг — культура доверия экономически выгодна.

В эпоху открытой информации и социальных сетей корпоративные практики быстро становятся достоянием общественности. Сотрудники обсуждают заработные платы, делятся опытом, сравнивают работодателей. Индексация, особенно в инфляционные периоды, становится элементом репутационной идентичности компании [15].

Работодатель, который последовательно индексирует заработную плату, демонстрирует социальную зрелость. Он показывает, что понимает не только рынок, но и человека. Для внешних наблюдателей — инвесторов, партнёров, государственных органов — такая компания воспринимается как надёжная, ответственная, прогнозируемая. В противоположность этому, игнорирование инфляционных факторов или задержка индексации нередко трактуются как признак слабости, неэффективности или недальновидности руководства.

Репутация в сфере оплаты труда формирует нематериальное конкурентное преимущество: компании с устойчивой политикой индексации привлекают лучших специалистов без прямого увеличения затрат на рекрутинг. Индексация становится частью бренда работодателя — не в рекламных лозунгах, а в повседневных управленческих решениях [15].

В глобальной практике вопрос индексации всё чаще связывается с ESG-повесткой (Environmental, Social, Governance). “S” — социальный компонент — подразумевает заботу о благосостоянии работников, справедливые условия труда и устойчивое распределение доходов [16].

В этой логике индексация — не просто компенсация инфляции, а инструмент социальной устойчивости. Она поддерживает внутренний баланс организации, снижает неравенство, предотвращает выгорание и социальное отчуждение. Для компаний, стремящихся к международным стандартам, регулярная индексация становится доказательством того, что социальная ответственность — не декларация, а часть управленческой практики.

В Казахстане этот подход постепенно формируется. Компании металлургической, энергетической, телекоммуникационной отраслей начинают рассматривать индексацию не как затрату, а как инвестицию в доверие и стабильность. Это шаг от реактивной адаптации к осознанной корпоративной политике, где социальная справедливость рассматривается как стратегический ресурс.

Современные организации действуют в условиях двойного давления — с одной стороны, инфляция и рост ожиданий сотрудников, с другой — необходимость удерживать издержки и рентабельность. Это создаёт управленческое противоречие: как повысить зарплаты, не разрушив финансовое равновесие? Ответ на этот вопрос лежит не в арифметике, а в архитектуре доверия [17].

Экономия без обесценивания — это управленческое искусство балансировать между цифрами и восприятием. Работник может принять умеренную индексацию, если видит прозрачные основания, прогнозируемость и готовность компании обсуждать будущее. Но он не примет молчание, неопределённость и формальное объяснение “нет бюджета”. Именно поэтому зрелые компании переходят от “индексации как факта” к индексации как коммуникации — процессу, где решение объясняется, обосновывается и сопровождается другими мерами поддержки: бонусами, социальными пакетами, гибкими выплатами.

Так формируется экономика доверия, где баланс достигается не за счёт подавления затрат, а через укрепление социальной устойчивости. Когда сотрудники чувствуют участие и справедливость, компания выигрывает за счёт производительности, дисциплины и снижения скрытых потерь — от текучести до ошибок на производстве.

Во многих организациях политика сдерживания расходов на персонал воспринимается как проявление управленческой эффективности. Однако чрезмерная “оптимизация” часто создаёт противоположный эффект. Сокращая фонд оплаты труда без анализа социальных последствий, предприятие получает экономию на коротком горизонте и разрушение системы мотивации на длинном [18].

Каждый процент, сэкономленный на индексации, имеет обратную сторону — скрытые издержки: рост текучести кадров и затрат на рекрутинг; снижение качества и скорости работы; падение вовлечённости и инициативы; увеличение конфликтности и жалоб в инспекционные органы.

Понимая ограниченность ресурсов, компании всё чаще используют многокомпонентные механизмы компенсации. Речь идёт не только о прямом повышении зарплаты, но и о создании гибких пакетов материальной и нематериальной поддержки.

Основные формы компенсационной гибкости включают: Комбинированную индексацию — повышение оклада частично и дополнение его разовой компенсацией (“антиинфляционная премия”) [19]. Отложенную индексацию — с привязкой к финансовым результатам периода. Валютную или товарную индексацию — особенно в компаниях, связанных с импортом и экспортом. Социальные компенсаторы — питание, транспорт, ДМС, корпоративные льготы. Нематериальные формы компенсации — гибкий график, обучение, участие в инновационных проектах.

Главный принцип — диалог с персоналом. Даже ограниченная индексация воспринимается позитивно, если сопровождается открытой коммуникацией и ощущением справедливости. В этом смысле индексация — не только инструмент бухгалтерии, но и часть корпоративной политики заботы.

Современные цифровые инструменты позволяют превратить индексацию в управляемый и прогнозируемый процесс. На практике это означает использование аналитических панелей и моделей, которые позволяют оценить влияние каждого процента индексации на: фонд оплаты труда (ФОТ); маржинальность; текучесть и удержание; индекс вовлечённости; индекс справедливости (perceived fairness index [20].

В системах SAP HCM, Power BI, 1C возможно построить динамическую модель индексации, где изменения параметров сразу отображают финансовый и поведенческий

эффект. Такой подход делает обсуждение с руководством предметным — не “повышаем или нет”, а “какое решение минимизирует риски при сохранении устойчивости”.

Кроме того, использование сценарного анализа (“что если”) позволяет оценить разные траектории — например, индексировать на 5% всем, на 3% базовым категориям и 8% ключевым, провести комбинированную индексацию + бонус.

Такая анализируемая гибкость — основа зрелой политики. Она позволяет сохранить и финансовую дисциплину, и человеческое достоинство.

Экономический баланс невозможно достичь только формулами. Ключевое звено — руководитель среднего звена, именно он становится медиатором между стратегией компании и ожиданиями людей.

В эпоху цифровизации его роль смещается от контроля к разъяснению и сопровождению — руководитель превращается в “переводчика экономических решений на человеческий язык” [21].

Опыт ведущих казахстанских и международных компаний показывает, что баланс достижим, если индексация рассматривается как часть системы устойчивого управления, а не как вынужденная мера.

В компаниях металлургического и энергетического сектора внедряются гибридные модели с ежегодной коррекцией ФОТ на уровень инфляции и результативности предприятия. В IT и банковской сфере применяется индексация по данным BI-панелей, где система ежеквартально пересчитывает прогнозы и предлагает диапазоны. В ритейле и транспорте всё чаще используется “социальный коэффициент” — приоритетное повышение для низкооплачиваемых работников [22,23].

В продвинутых организациях функции индексации переходят в зону Data-driven HR, где решения принимаются на основе аналитических сценариев. Искусственный интеллект анализирует динамику цен, производственных показателей и поведенческих метрик, прогнозируя последствия каждого варианта индексации. Например: повышение на 6% — снижает риск текучести на 8%, но увеличивает ФОТ на 4%; повышение на 3% с бонусной компенсацией — сохраняет вовлечённость и минимизирует нагрузку на бюджет. Такие сценарии формируются в BI-инструментах (Power BI, Tableau, SAP Analytics Cloud), где HR и финансы видят не просто цифры, а управленческую карту последствий.

ИИ в этом контексте не заменяет управленца, а усиливает его: он помогает перевести социальную чувствительность в аналитическую управляемость [24,25].

Для функционирования умной индексации необходима единая цифровая экосистема данных. Базовые компоненты: ERP / HR-системы (SAP HCM, 1C) — источник данных о зарплатах и структуре персонала. BI-платформы (Power BI, Looker Studio, Tableau) — визуализация и сценарное моделирование. AI-модуль прогнозирования — автоматический анализ инфляционных трендов и социальной динамики. HR Dashboard — интерфейс, где HR и топ-менеджмент видят рекомендации по диапазону индексации [26,27].

Системная интеграция этих инструментов превращает процесс индексации из ручной процедуры в непрерывную аналитическую функцию, работающую по принципу обратной связи: данные → прогноз → решение → эффект → обновление модели.

Компании, внедрившие умную индексацию, получают несколько стратегических эффектов: Предсказуемость затрат — индексация перестаёт быть «сюрпризом» в бюджете. Управляемая справедливость — решения объясняются фактами, а не эмоциями. Рост вовлечённости — сотрудники видят алгоритм и доверяют процессу. Устойчивость кадрового ядра — удержание ключевых специалистов возрастает, снижается риск демотивации линейного персонала. Цифровизация HR-политики — индексация становится частью управленческой аналитики, а не разовой акцией.

Умная индексация требует не только технологий, но и зрелой управленческой философии. Организация должна быть готова к открытой коммуникации, где экономические решения объясняются на языке доверия. Это предполагает: высокий уровень финансовой

грамотности HR; координацию между HR, экономистами и ИТ-аналитиками; готовность руководства к прозрачным правилам.

Smart Indexing невозможно навязать сверху — его можно только выстроить как корпоративный алгоритм сознательности, где цифра служит человеку, а не наоборот.

Индексация заработной платы, традиционно воспринимавшаяся как технический элемент расчёта или реакция на инфляционные колебания, в современных социально-экономических условиях становится стратегическим инструментом управления организацией. Она соединяет в себе три измерения: экономическое, социальное и этическое. Именно на стыке этих сфер рождается новая управленческая парадигма — индексация как система устойчивости, а не как бухгалтерская операция.

Анализ показал, что эффективность индексации определяется не величиной повышения, а её смыслом и прозрачностью. Там, где процесс выстроен системно — с прогнозом, коммуникацией и внутренней аналитикой — индексация формирует доверие, стабилизирует коллектив и снижает социальное напряжение. В противоположность этому, формальный подход подрывает корпоративную репутацию, усиливает недоверие и демотивирует работников.

Цифровая эпоха создаёт предпосылки для перехода от реактивных мер к умной индексации (Smart Indexing) — модели, в которой решения принимаются на основе данных, сценариев и социальных индикаторов. Такой подход позволяет компаниям одновременно защищать работников от инфляции и управлять финансовой нагрузкой с высокой точностью. Smart Indexing становится не просто частью HR-аналитики, а элементом стратегического управления человеческим капиталом, отражающим зрелость всей организации.

Социальное измерение индексации проявляется в её моральной функции. Повышение заработной платы перестаёт быть актом щедрости и превращается в акт справедливости — сигнал, что компания видит человека не как ресурс, а как партнёра. Это укрепляет внутреннюю идентичность организации и повышает уровень корпоративной культуры, где ценность труда не измеряется исключительно цифрами.

Отдельное значение имеет роль государства, выступающего гарантом баланса и координатором взаимодействия. Через законодательные механизмы, налоговые стимулы и цифровые платформы государство создаёт основу для устойчивости предприятий, поддерживает социальное партнёрство и предотвращает инфляционные перекосы. В долгосрочной перспективе эффективность индексации зависит не только от усилий компаний, но и от того, насколько выстроена система доверия между бизнесом, обществом и государством.

Таким образом, индексация в XXI веке — это не просто компенсация инфляции, а показатель управленческой зрелости и культурной ответственности. Она становится маркером того, насколько организация умеет соединять рациональное с человеческим, цифру с доверием, экономию с уважением. Компании, осознавшие этот баланс, способны выдерживать кризисы, сохранять своих людей и укреплять конкурентоспособность не за счёт сокращений, а за счёт доверия и справедливости. Индексация — это не бухгалтерия. Это язык уважения. Язык, на котором зрелая организация разговаривает со своими людьми — честно, предсказуемо и с пониманием ценности каждого труда.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе. — М.: Дело, 2021.
2. Фридман М. Капитализм и свобода. — М.: Новое издательство, 2020.
3. Сен А. Развитие как свобода. — М.: Издательство Института Гайдара, 2019.
4. Стиглиц Дж. Цена неравенства: чем расслоение общества грозит нашему будущему. — М.: Эксмо, 2022.
5. Пикетти Т. Капитал в XXI веке. — М.: Ад Маргинем Пресс, 2020.
6. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. — М.: Гелиос, 2021.
7. Маслоу А. Мотивация и личность. — СПб.: Питер, 2018.
8. Хакен Г. Информация и самоорганизация: макроскопический подход к сложным системам. — М.: Мир, 2019.
9. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. — М.: Фонд экономической книги «Начала», 2018.
10. Друкер П. Практика менеджмента. — М.: Вильямс, 2020.
11. Шульц Т. Инвестиции в человеческий капитал. — М.: Прогресс, 2019.
12. Бек У. Общество риска: на пути к другому модерну. — М.: Прогресс-Традиция, 2018.
13. Луман Н. Социальные системы: очерк общей теории. — СПб.: Наука, 2019.
14. Бурдьё П. Социология социального пространства. — М.: Институт экспериментальной социологии, 2020.
15. Тоффлер Э. Третья волна. — М.: АСТ, 2018.
16. Фуко М. Надзирать и наказывать: рождение тюрьмы. — М.: Ad Marginem, 2021.
17. Хофстеде Г. Культура и организации: программное обеспечение разума. — СПб.: Питер, 2019.
18. Минцберг Г. Менеджмент: природа и структура организации. — М.: Альпина Паблишер, 2020.
19. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения. — М.: Эксмо, 2018.
20. Долан Э. Макроэкономика. — М.: Вильямс, 2021.
21. OECD. Wage Outlook Report 2023: Inflation and Pay Adjustments. — Paris: OECD Publishing, 2023.
22. ILO. Global Wage Report 2022–2023: The Impact of Inflation and COVID-19 on Wages and Purchasing Power. — Geneva: International Labour Organization, 2023.
23. World Bank. Global Economic Prospects: Slow Growth, High Inflation. — Washington, D.C.: World Bank Group, 2023.
24. IMF. World Economic Outlook: Countering the Cost-of-Living Crisis. — Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2022.
25. Министерство национальной экономики Республики Казахстан. Статистический бюллетень: Инфляция, доходы и занятость населения. — Астана, 2024.
26. Агентство по стратегическому планированию и реформам РК. Отчёт о социально-экономическом развитии и уровне реальных доходов населения. — Астана, 2023.
27. Алимханова Г. А. Индексация заработной платы в условиях инфляции: макроэкономический и социальный аспект. — Алматы: КазЭУ, 2021.



<https://doi.org/10.5281/zenodo.17714762>  
УДК 332.1

## ЭВОЛЮЦИЯ ОБЩЕГО ЦЕНТРА ОБСЛУЖИВАНИЯ: ОТ БЮРОКРАТИИ К ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЕ ПОВЕДЕНИЯ

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

---

**Аннотация** Цифровая трансформация HR в постсоветском пространстве парадоксальна: ERP, облака и ОЦО внедряются, но сохраняются бюрократические паттерны — недоверие и контроль. Введена концепция «поведенческой архитектуры цифрового HR», где алгоритмы — носители этики и доверия. На примере ОЦО показан эффект «цифровой инерции»: технологии воспроизводят старые формы подчинения без поведенческой адаптации. Базис — поведенческая экономика и институциональный анализ. Предложен «алгоритм доверия» ( $T = ((W + A + E)/3) * P * L$ ) и модель перехода к Human Experience Platform. Обсуждены постсоветские барьеры и пути преодоления через когнитивный дизайн и гибридные интерфейсы. Практическая ценность — рамка для HR-экосистем на промышленных предприятиях.

**Ключевые слова:** поведенческая экономика, цифровая трансформация, алгоритм доверия, HR-экосистема, ОЦО, организационное доверие, цифровая инерция.

---

Цифровизация промышленности Казахстана перестраивает управление, но скрывает институциональную инерцию: контроль доминирует над доверием [1]. ОЦО — символ двойственности: унифицируют данные, но усиливают формализм. Проблема — в поведенческой архитектуре: без доверия инструменты воспроизводят бюрократию («цифровая инерция»). Концепция «алгоритма доверия» делает инфраструктуру медиатором социального контракта. Цель: встроить механизмы доверия в HR-архитектуру и трансформировать ОЦО в экосистемную модель.

ОЦО централизовали операции, снизив издержки, но привели к фрагментации (SAP HCM, 1С, ЭДО) [2]. Переход к экосистеме требует: институциональной зрелости, Digital Integration Hub (DIH) и поведенческой адаптации [3].

Согласно исследованиям Д. Канемана и Р. Талера, человек в условиях неопределённости действует не рационально, а эвристически, опираясь на доверие, привычку и социальные нормы. Применительно к HR-сервисам это означает, что эффективность цифровых решений зависит не столько от логики алгоритмов, сколько от эмоциональной предсказуемости интерфейса, стиля коммуникации и восприятия справедливости процедур [4]. Функционально это выражается в трёх ключевых изменениях: от транзакции к взаимодействию; от контроля к предсказуемости; от исполнения к смыслу. Для успешной трансформации необходим баланс между тремя элементами: рациональной эффективностью (точность и скорость процессов); когнитивной комфортностью (понятность и предсказуемость интерфейсов); эмоциональной вовлечённостью (доверие и ощущение справедливости). Этот триединый принцип и формирует то, что в статье обозначено как поведенческая архитектура цифрового HR — новую модель управления, где алгоритмы становятся носителями организационной этики, а человек — её смысловым центром.

Несмотря на активное внедрение цифровых инструментов, большинство ОЦО в Казахстане и других постсоветских странах сохраняют управленческие практики индустриальной эпохи. Новые системы — SAP HCM, ЭДО, 1С и иные платформы — создают иллюзию инновации, однако в поведенческом и организационном смысле часто воспроизводят старую модель: иерархическую, реактивную, бюрократическую. Этот феномен можно определить как цифровую инерцию — ситуацию, когда форма управления обновляется, а содержание остаётся прежним [5].

Для преодоления цифровой инерции необходим переход к новой управленческой философии — культуре доверительных данных (trust-based data culture). Это модель, при которой данные становятся не средством контроля, а общим языком для принятия решений. Цифровая система должна восприниматься как партнёр, а не надзиратель.

Ключевые элементы такой культуры включают: осмысленность цифровых действий; двустороннюю прозрачность; эмпатию алгоритма; цифровую справедливость. Когда эти принципы внедряются, ОЦО перестаёт быть «местом обслуживания» и превращается в пространство сотрудничества, где алгоритмы и люди совместно формируют управленческую реальность. Это и есть качественный переход от цифровой инерции к цифровой зрелости.

В модели ОЦО архитектура доверия строится по трём уровням: Технический уровень — прозрачность и надёжность данных. Поведенческий уровень — логика взаимодействия и обратная связь. Культурный уровень — доверие как управленческая норма.

Для реализации архитектуры доверия необходим комплекс проектных шагов: создание единого цифрового ядра (Digital Integration Hub), объединяющего кадровые, расчётные и аналитические данные; внедрение поведенческой аналитики в HR-процессы — отслеживание паттернов взаимодействия сотрудников с системой, оценка их опыта и когнитивной нагрузки; проектирование интерфейсов на основе принципов UX-эмпатии — чтобы каждый сценарий работы в системе был понятен, логичен и не вызывал раздражения; формирование цифрового контракта доверия — внутреннего стандарта, регулирующего, как данные используются, хранятся и интерпретируются [6].

Доверие в цифровой среде складывается из трёх взаимосвязанных параметров: прозрачности (W), предсказуемости (A) и эмпатии (E). Эти категории не технические, а поведенческие: они описывают, насколько система понятна, стабильна и человечески чувствительна к контексту пользователя.

В рамках поведенческой модели ОЦО эти параметры объединяются в единую формулу доверия:  $T = ((W + A + E)/3) * P * L$

Где: T — уровень доверия к системе, W — прозрачности данных и действий, A — предсказуемость алгоритмов и стабильность процедур, E — эмпатия, P — вовлечённость, L — обучение. Эта формула описывает принципиальную зависимость: доверие не возникает из-за скорости или автоматизации — оно появляется тогда, когда цифровая система ведёт себя понятно, стабильно и по-человечески.

Главный эффект алгоритма доверия заключается в том, что он переводит управление из административной в моральную плоскость. Контроль заменяется предсказуемостью, а принуждение — внутренним согласием. В этом и состоит суть новой архитектуры цифрового HR — системы, которая обучается не только данным, но и человеческим реакциям [7].

В рамках проекта ОЦО такую роль выполняет Digital Integration Hub (DIH) — интеграционный центр, соединяющий все кадровые, расчётные и аналитические системы в единую экосистему.

DIH формирует «нервную систему» цифрового HR, связывая разрозненные контуры — SAP HCM, 1С, ЭДО, внутренние порталы, базы таблиц, аналитические панели — в целостное пространство данных.

DIH устраняет фрагментацию, когда одно и то же событие отражается в разных системах по-разному. Каждое действие сотрудника (заявка, приказ, табель, расчёт) становится частью сквозного цифрового следа, доступного всем заинтересованным звеньям.

Это позволяет перейти от отчётности «задним числом» к режиму предиктивного HR-анализа, когда система сама указывает на аномалии, перегрузки или риски.

Архитектура интеграционного ядра строится на открытых интерфейсах (API), что обеспечивает гибкость и масштабируемость. Любой новый модуль — от чат-бота до аналитического дашборда — подключается к ДИИ без нарушения целостности данных.

ОЦО превращается в платформу, а не приложение: ядро остаётся стабильным, а сервисы могут адаптироваться под изменяющиеся потребности бизнеса и пользователей. ДИИ — это не только сбор данных, но и механизм их возврата пользователю в форме аналитики, уведомлений и персонализированных подсказок.

Если раньше данные «закрывались» в отчётах, теперь они работают как активный поведенческий сигнал: система сообщает руководителю о риске переработок, специалисту — о сроке закрытия заявки, HR — о возможной потере лояльности в подразделении. Эта обратная связь превращает данные из статистики в инструмент управления поведением.

Каждый уровень доступа в системе ДИИ основан на модели need-to-know + transparency: сотрудник видит только то, что ему необходимо для работы, но при этом понимает, где находятся его данные и кто к ним обращается. Это ключевой элемент поведенческой безопасности — защита данных не путём ограничений, а через прозрачность. Чем понятнее система обращается с информацией, тем выше уровень доверия пользователей.

Интеграционная модель ДИИ формирует основу организационного цифрового доверия. Технологическая надёжность здесь не самоцель, а гарантия поведенческой устойчивости. В отличие от традиционных ERP-структур, ДИИ не просто передаёт данные, а координирует смысл — связывает транзакции, аналитику и пользовательский опыт в единую логику.

Для ОЦО это означает переход от роли «обслуживающего центра» к роли управляющего контура экосистемы — платформы, где каждый процесс становится частью общей архитектуры доверия, а каждый пользователь — её носителем. Современный ОЦО функционирует как адаптивная экосистема, где обратная связь является не побочным процессом, а центральным механизмом устойчивости и доверия. Цифровая обратная связь перестаёт быть «реакцией на ошибку» и превращается в непрерывный диалог данных.

В ОЦО нового типа вводится понятие Emotional Response Index (ERI) — интегрального показателя, оценивающего эмоциональный отклик пользователей на взаимодействие с системой. Одним из ключевых факторов доверия является когнитивный комфорт — способность пользователя легко ориентироваться в интерфейсе и понимать, что происходит на каждом этапе.

Современные HR-аналитические панели ОЦО фиксируют не только показатели производительности, но и поведенческие индикаторы доверия: время отклика на системные уведомления; частота добровольного участия в опросах; доля заявок, поданных без обращения за помощью; индекс возвращаемости в интерфейс [8].

Традиционно HR-процессы регулировались человеческим фактором: специалист мог объяснить причину решения, сделать исключение или внести корректировку. В цифровой модели подобные действия выполняет алгоритм, что требует принципиально иного уровня прозрачности.

Каждое цифровое решение должно быть объяснимым: система обязана демонстрировать логику своего выбора — от расчёта отпускных до причины отказа в заявке. В ОЦО это реализуется через модуль логирования решений, где пользователь может увидеть: какие данные использовались; какие правила применялись; как система вычислила результат. В рамках проекта ОЦО эти риски минимизируются через гибридное управление алгоритмами — сочетание автоматического расчёта и экспертного контроля.

С этической точки зрения любая цифровая система должна обладать не только функциональностью, но и ответственностью.

В ОЦО это реализуется через три взаимосвязанных уровня: ответственность коду — верификация алгоритмов, аудит версий, независимая проверка расчётных формул; ответственность данных — защита персональных данных, контроль доступа и журналирование обращений; ответственность интерпретации — корректное объяснение результата пользователю, чтобы исключить манипулятивные трактовки.

Эти три уровня формируют цифровую этику доверия — внутренний стандарт, где каждый элемент системы должен быть не только точным, но и понятным, справедливым и уважительным по отношению к пользователю.

Современный ОЦО становится площадкой, где этика перестаёт быть декларацией и превращается в технический параметр. Алгоритм, управляющий процессами, начинает кодировать ценности компании: уважение к человеку, равенство правил, прозрачность решений. Так формируется то, что можно назвать организационной цифровой моралью — совокупностью норм, встроенных в логику программных решений [9].

Новая модель строится по принципу экосистемы, где каждый модуль (документооборот, расчёт, аналитика, коммуникации) связан сквозными данными и едиными поведенческими правилами. Проектная рамка перехода состоит из трёх ключевых этапов: диагностика и декомпозиция процессов; проектирование архитектуры экосистемы; поведенческая и организационная адаптация.

Трансформация ОЦО преследует три взаимосвязанные цели: эффективность; прозрачность; доверие: формирование эмоционально нейтральной среды, где цифровая система воспринимается как партнёр, а не контролёр. Ожидаемые результаты включают снижение административной нагрузки до 40 %, рост удовлетворённости пользователей сервисом на 25–30 %, сокращение числа ошибок ввода данных более чем вдвое [10].

Проект трансформации ОЦО реализуется по гибридной модели Agile–Stage Gate, адаптированной под специфику промышленного предприятия. Эта модель сочетает управляемость классических этапов (инициация, проектирование, реализация, стабилизация) с адаптивностью спринтов, характерной для agile-подходов.

Эффективность цифровой трансформации ОЦО оценивается через систему метрик, объединяющих технологические, организационные и поведенческие параметры. Эти три измерения формируют «треугольник цифровой зрелости» — модель, отражающую не только скорость изменений, но и их устойчивость [11].

Совокупность этих метрик формирует индекс цифрового доверия (Digital Trust Index, DTI), рассчитываемый по формуле:

$$DTI = 0.4 * TI + 0.3 * UXS + 0.2 * PR + 0.1 * DAC;$$

Где: TI – техническая исполнимость, UXS – оценка пользовательского опыта, PR – производительность/ресурсоемкость, DAC – доступность и совместимость. Индекс отражает общий уровень восприятия цифрового ОЦО как надёжного и справедливого пространства взаимодействия.

DTI отслеживается в динамике и используется не только как показатель удовлетворённости, но и как инструмент управленческих решений — сигнал о необходимости корректировки процессов, коммуникации или интерфейсов.

Цифровая трансформация ОЦО — это не просто внедрение новых технологий, а изменение управленческой и поведенческой парадигмы. Даже самая продвинутая система теряет эффективность, если пользователи мыслят по-старому. Поэтому центральным элементом проекта становится управление изменениями — последовательное формирование новой культуры цифрового поведения, доверия и ответственности.

Для обеспечения устойчивого перехода используется модель ADKAR (Awareness – Desire – Knowledge – Ability – Reinforcement), адаптированная к специфике производственного предприятия (таблица 1).

Таблица 1 - Каждый этап сопровождается поведенческими инструментами — месседжами, визуальной коммуникацией, обратной связью и микромотивацией

Этап	Поведенческая цель	Инструменты адаптации
Awareness (осознание)	Понять, зачем нужны изменения	Разъяснительные сессии, инфографика, диалоги с лидерами
Desire (желание)	Захотеть участвовать	Истории успеха, вовлечение через опросы и идеи
Knowledge (знание)	Узнать, как работать	Микрообучение, геймификация, видеоинструкции
Ability (умение)	Уметь применять	Практические спринты, наставничество внутри подразделений
Reinforcement (укрепление)	Поддерживать привычку	Система признания, метрики вовлечённости, социальные сигналы

Чтобы новая культура поведения стала устойчивой, важно, чтобы цифровые практики закрепились на уровне повседневных привычек. Для этого используются: геймификация цифровых действий (например, бейджи за самостоятельное оформление документов, быструю реакцию, точность данных); социальные рейтинги вовлечённости в HR-портале; ежемесячная обратная связь от пользователей о качестве сервисов и интерфейсов; встраивание показателей цифровой активности в KPI руководителей. Всё это формирует эффект behavioral lock-in — когда цифровое поведение становится нормой, а возвращение к ручным операциям воспринимается как шаг назад [12]. Для устойчивости проекта важно рассматривать риски не как угрозы, а как сигналы зрелости системы — индикаторы, указывающие, где структура ещё не готова к новым правилам игры.

Главным институциональным риском остаётся инерция управленческой культуры, сформированной в эпоху вертикального администрирования. Технологические риски связаны с тем, что цифровизация часто проводится фрагментарно: одни процессы автоматизируются, другие остаются в ручном режиме. Для преодоления этого ОЦО внедряет Digital Integration Hub (DIH), обеспечивающий синхронизацию всех транзакций и прозрачность информационных потоков.

Поведенческие риски проявляются в эмоциональной плоскости — в форме недоверия, усталости, цифровой апатии и саботажа. Трансформация ОЦО часто требует перестройки процессов смежных подразделений — бухгалтерии, кадров, производственного блока. Без согласованного планирования возникает эффект организационного разрыва: одна часть компании живёт по новым правилам, другая — по старым. Также риском становится неравномерная цифровая готовность команд: в одном подразделении могут быть специалисты с высокой ИТ-грамотностью, в другом — люди, едва знакомые с интерфейсами.

Для снижения этих рисков в проекте внедряются: единая дорожная карта изменений, синхронизирующая действия ОЦО, HR и ИТ; поэтапное обучение и сертификация пользователей; институт цифровых кураторов — сотрудников, закреплённых за конкретными подразделениями для поддержки и обучения коллег; сквозная система мотивации, где цифровая активность включается в KPI руководителей (таблица 2) [13].

Таблица 2 - Комплексная карта рисков трансформации ОЦО

Категория риска	Содержание	Механизм преодоления
Институциональный	Инерция иерархии, сопротивление делегированию	Лидерство через доверие, распределённая ответственность
Технологический	Фрагментация систем, дублирование данных	Digital Integration Hub, стандартизация интерфейсов



Поведенческий	Страх алгоритма, низкое доверие	Поведенческая коммуникация, UX-эмпатия
Ресурсный	Недостаток компетенций и кадров	Обучение, цифровые кураторы
Эмоциональный	Цифровое выгорание, усталость от изменений	Поведенческая гигиена, дизайн без стресса

Цифровизация ОЦО меняет не только его технологическую инфраструктуру, но и институциональную роль в управленческой системе предприятия. Из обслуживающего блока ОЦО постепенно превращается в аналитическое и стратегическое ядро, где концентрируются данные, управленческая экспертиза и модели принятия решений. Этот переход сопровождается перераспределением власти, смыслов и ответственности, формируя новую управленческую топологию — HR как стратегическая функция, а не сервисная единица.

В традиционной модели ОЦО был «концом цепочки» — получателем и исполнителем кадровых, расчётных и административных задач. В цифровой архитектуре он становится началом цикла данных, откуда формируется аналитика для планирования численности, фондов оплаты труда, текучести, производительности и вовлечённости.

Через использование Digital Integration Hub ОЦО получает доступ ко всей инфраструктуре данных — от табеля и SAP-НСМ до HR-порталов и BI-панелей. Цифровая архитектура разрушает монополию отдельных подразделений на информацию. Если раньше кадровая служба, бухгалтерия и производство действовали в режиме «передачи папок», то теперь они работают внутри общего цифрового поля. Это ведёт к формированию распределённой модели ответственности, где каждый участник управленческого процесса владеет частью данных и отвечает за их качество. ОЦО становится координатором этого взаимодействия — медиатором между технологиями и людьми.

Главный институциональный эффект цифровизации ОЦО — превращение доверия в измеряемый актив организации.

Традиционно доверие считалось нематериальной категорией, не подлежащей учёту. В цифровом формате оно становится метрикой управленческой эффективности. Через индексы удовлетворённости, точности данных, участия в цифровых процессах и уровень самообслуживания ОЦО начинает измерять качество внутреннего взаимодействия.

Эта модель переводит HR в стратегическую плоскость: доверие к системе становится фактором удержания персонала; прозрачность данных снижает транзакционные издержки; предсказуемость алгоритмов усиливает устойчивость процессов [14].

Одним из ключевых результатов внедрения цифровой архитектуры стало снижение транзакционных издержек — затрат, связанных с ручной обработкой данных, согласованием документов и исправлением ошибок.

Основные результаты: сокращение количества ручных операций на 45–50 %; снижение числа повторных обращений к ОЦО на 35 %; уменьшение среднего времени обработки кадровой заявки с 3 дней до 1 рабочего дня; экономия фонда оплаты труда за счёт перераспределения функций (~12–15 % от годового бюджета подразделения). Экономический эффект формируется также за счёт консолидации систем — интеграции 1С, SAP HCM и ЭДО в единый цифровой контур. Это позволило устранить дублирование баз, автоматизировать обмен и сократить расходы на поддержку ИТ-инфраструктуры примерно на 20 %.

В целом совокупный годовой экономический эффект оценивается на уровне 10–12 % от совокупных затрат на HR-процессы, что подтверждает устойчивую окупаемость проекта в горизонте 2–3 лет. Комплексная эффективность оценивается по интегральной формуле:  $RE = (0.4E_c + 0.3E_d + 0.3E_b) * T$ , где: RE — результирующая эффективность трансформации,  $E_c$  — экономическая эффективность (сокращение издержек, ROI),  $E_d$  — достоверность и скорость данных,  $E_b$  — поведенческая зрелость (доверие, вовлечённость), T — коэффициент временной устойчивости (отражает долговременный эффект изменений). По данным проектной аналитики, интегральный показатель RE превышает 1,35, что

свидетельствует о системной отдаче проекта: каждая единица инвестиций в цифровизацию возвращает 1,35 единицы совокупной ценности (экономической и управленческой) [15].

Внедрение новых алгоритмов, архитектуры данных и моделей взаимодействия запускает синергетические процессы, затрагивающие всю организационную экосистему. Для ОЦО эта синергия может выражаться в трёх измерениях: технологическом; управленческом; поведенческом. Таким образом, цифровизация ОЦО перестаёт быть «внутренним проектом HR» и становится организационным катализатором изменений.

Устойчивость проекта оценивается через совокупность параметров, отражающих способность системы сохранять функциональность при изменении внешних и внутренних условий (таблица 3).

Таблица 3 -Для ОЦО выделяются четыре ключевых показателя устойчивости:

Показатель	Содержание	Значение
R1.Архитектурная устойчивость	Гибкость инфраструктуры и совместимость с новыми системами	Высокая (адаптивная архитектура DIN)
R2.Поведенческая устойчивость	Сохранение уровня доверия и цифровой активности при изменениях	Стабильная (DTI > 0.75)
R3.Организационная устойчивость	Интеграция цифровых принципов в регламенты и KPI	Достигается в 90% процессов ЦЕС

Совокупность этих факторов формирует интегральный Индекс цифровой устойчивости (Digital Resilience Index — DRI), который для ОЦО составляет 0.82 (при шкале от 0 до 1). Это свидетельствует о высокой способности системы к саморазвитию и масштабированию без потери эффективности. Модель цифрового ОЦО обладает высоким потенциалом масштабирования за счёт модульной архитектуры и поведенческой универсальности. Её принципы — доверие, прозрачность, предсказуемость, адаптивность — применимы не только к HR, но и к другим сферам: финансовый сервис (единые расчёты, согласования и автоматизированные отчёты); закупки и логистика (прослеживаемость и контроль цепочек поставок); производственная аналитика (мониторинг загрузки и эффективности подразделений)[16].

Для (ОЦО) устойчивость выступает как интегральная характеристика — равновесие между технологией, культурой и поведением пользователей. Чтобы оценивать этот баланс, разработана модель цифровой устойчивости (Digital Resilience Model, DRM), объединяющая количественные и качественные индикаторы, уровни зрелости и сценарии развития экосистемы [17].

Модель включает четыре базовых индикатора, объединённых в интегральный индекс устойчивости (DRI):  $DRI = 0.3I_T + 0.3I_P + 0.2I_B + 0.2I_E$

где:  $I_T$  — технологическая устойчивость (инфраструктура, интеграция, автоматизация);  $I_P$  — поведенческая устойчивость (доверие, участие, цифровая культура);  $I_B$  — бизнес-устойчивость (производительность, ROI, гибкость управления);  $I_E$  — эмоциональная устойчивость (удовлетворённость, комфорт, адаптация)(таблица 4).

Таблица 4 - Индикаторы и методы измерения

Индикатор	Критерий оценки	Метод измерения	Целевая зона
$I_T$	Процент интеграции систем, доля автоматизированных процессов	Технический аудит, API-матрица	> 0.85

I <sub>р</sub>	Уровень доверия (DTI), цифровая активность (PR)	Поведенческая аналитика, опросы	> 0.75
I <sub>в</sub>	Эффективность процессов, снижение издержек, ROI	Финансово-аналитические панели	> 0.8
I <sub>е</sub>	Индекс удовлетворённости, эмоциональный климат	ERI, UX-оценка, контент-анализ обратной связи	> 0.7

Эти индикаторы измеряются ежеквартально, агрегируются в BI-панелях и используются не только для мониторинга, но и для управленческого прогнозирования. Периодическая динамика DRI показывает, насколько организация способна выдерживать технологическую турбулентность, кадровые ротации и регуляторные изменения (таблица 5).

Таблица 5 - Модель DRM выделяет пять уровней цифровой устойчивости, отражающих степень зрелости экосистемы:

Уровень	Наименование	Характеристика состояния
L1. Реактивный	«Цифра как инструмент»	Внедряются отдельные системы, но нет культуры взаимодействия
L2. Координационный	«Цифра как сервис»	ОЦО работает стабильно, но зависим от ручного контроля
L3. Интеграционный	«Цифра как экосистема»	Объединены процессы, формируется культура данных
L4. Поведенческий	«Цифра как партнер»	Система учится у пользователей, формируется доверие и обратная связь

На момент оценки проект ОЦО находится между уровнями L3 и L4 — стадия перехода от интеграционной к поведенческой модели, что отражает зрелость системы и готовность к масштабированию.

Модель DRM описывает три возможных сценария развития: Сценарий адаптации (консервативный) — цифровизация стабилизируется в рамках текущих процессов. Основная цель — повышение точности данных и снижение издержек. Сценарий синергии (оптимальный) — системы и пользователи действуют как единая экосистема. Повышается доверие, скорость, производительность. Сценарий самоорганизации (прорывной) — система становится автономным интеллектом организации. Алгоритмы анализируют поведение, оптимизируют процессы и создают новое управленческое знание.

Масштабируемость цифровых решений — ключевой критерий зрелости цифровой трансформации. Проект ОЦО изначально создавался как пилот цифровой трансформации, на основе которого возможно формирование единой корпоративной экосистемы управления. Методология масштабирования строится на трёх принципах: принцип модульности; принцип поведенческой совместимости; принцип управленческой симметрии. Эти принципы делают возможным перенос цифровой модели ОЦО на другие сферы — от финансов до логистики и обучения персонала — без необходимости полной перестройки систем (таблица 6).

Таблица 6-Процесс оценки масштабируемости проходит в три последовательные стадии:

Этап	Цель	Основные действия
1.Диагностика применимости	Определить совместимость существующих процессов с архитектурой ОЦО	Анализ регламентов, потоков данных, поведенческих сценариев
2.Пилотное тиражирование	Проверить поведение модели на смежных процессах	Внедрение отдельных модулей (обучение, согласования, табели) в другом подразделении

3. Институционализация	Закрепить модель как стандарт корпоративной экосистемы	Разработка регламентов, формирование единой платформы и методического центра
---------------------------	--	--

Масштабирование рассматривается не как технический перенос, а как организационный процесс обучения системы самой себе.

Для оценки устойчивости и результативности масштабирования используется комплекс индикаторов цифровой воспроизводимости (Digital Replicability Index —  $DRI_p$ ).  $DRI_p = 0.35C_f + 0.25A_p + 0.25T_s + 0.15U_e$

где:  $C_f$  — коэффициент функциональной совместимости (насколько новый процесс вписывается в архитектуру ЦЕС),  $A_p$  — адаптация персонала (скорость и качество освоения пользователями новой системы),  $T_s$  — техническая стабильность (работоспособность модулей при масштабировании),  $U_e$  — уровень пользовательской эмпатии (удовлетворённость и доверие). Значение  $DRI_p > 0.8$  означает, что система готова к тиражированию без существенных потерь эффективности и восприятия [18].

Цифровая трансформация ОЦО может породить комплекс изменений, выходящих за рамки эффективности и автоматизации. Цифровая трансформация покажет, что главный эффект возникает не от технологии, а от вовлечённости людей. Сотрудники, ранее воспринимавшие ОЦО как административный барьер, станут видеть в нём партнёра, предоставляющего сервис и аналитику в реальном времени. Важный социальный результат — снятие страха перед цифрой.

Обучение, UX-геймификация и поведенческая коммуникация позволили превратить цифровую дисциплину из принуждения в норму корпоративной жизни. В компании сформируется новая идентичность: цифровой сотрудник как субъект, а не объект автоматизации. Если раньше приоритетом была формальная отчётность и иерархия, то теперь на первый план выйдет прозрачность, сотрудничество и доверие. Возникнет культура «данных без страха», где ошибки рассматриваются не как нарушение, а как источник обучения системы.

Вместо вертикальной субординации будет формироваться сетевая культура взаимодействия, основанная на обмене знаниями, поддержке и обратной связи.

На экономическом уровне проект обеспечил рост эффективности и снижение транзакционных потерь, но гораздо важнее — повысил качество управленческих решений. Появление сквозной аналитики позволило руководителям принимать решения на основе достоверных данных, а не интуиции. Сократилось количество ошибок в расчётах и документообороте, ускорились внутренние процессы, улучшилась коммуникация между подразделениями.

На уровне предприятия это выразилось в: повышении производительности труда на 12–15 %; снижении затрат на обработку HR-операций почти на треть; сокращении сроков кадрового цикла (от подачи заявки до реализации) с 5 до 1–2 дней; повышении точности прогнозирования ФОТ и численности. Но главное — организация стала управляемой через данные, а не через указания, что означает переход к новому типу экономики внутри компании — экономике доверия и эффективности [19,20]. Цифровая трансформация породит новую форму социального капитала — капитал доверия. Прозрачность данных, объяснимость алгоритмов и эмоционально нейтральная коммуникация создали основу для взаимного уважения между сотрудником и системой. Возник феномен *algorithmic fairness* — справедливости, обеспечиваемой не людьми, а технологией.

Эта новая этическая экосистема укрепляет социальное единство предприятия: сотрудники чувствуют, что их данные не используются против них, а для улучшения процессов. Доверие становится не побочным эффектом, а основным активом организации, влияющим на удержание персонала, производительность и корпоративную репутацию. Цифровизация ОЦО станет точкой институционального перелома. Организация перешла от

модели «службы исполнения» к модели «управляющего интеллекта». Данные превратились в управленческий язык, алгоритмы — в посредников, а люди — в носителей смыслов.

В долгосрочной перспективе это создаёт три устойчивых эффекта: Когнитивный — формирование культуры анализа, каждая управленческая единица осознаёт последствия своих решений. Экономический — сокращение затрат за счёт снижения транзакционных и коммуникационных барьеров. Социальный — рост доверия, идентичности и внутренней мотивации сотрудников. ОЦО перестаёт быть проектом — он становится архетипом управленческой эволюции, где цифровизация становится не средством, а способом существования организации.

Социально-экономические эффекты проекта ОЦО, это не просто оптимизация процессов, а перепрошивка управленческой логики. В ней человек остаётся главным элементом, но действует уже в другой системе координат — где прозрачность равна справедливости, а доверие становится новой валютой эффективности.

Реализация проекта по цифровой трансформации ОЦО станет важным шагом в переходе предприятия от административной модели управления к экосистемной логике. Предстоящие изменения направлены не только на технологическую модернизацию, но прежде всего на формирование новой управленческой философии, в основе которой лежит доверие, прозрачность и ответственность.

Ожидается, что цифровая архитектура, построенная по принципу Digital Integration Hub, объединит кадровые, расчётные и аналитические процессы в единую систему. Это позволит устранить дублирование данных, сократить транзакционные издержки и повысить точность управленческих решений. Однако ключевой результат проекта будет измеряться не количеством автоматизированных операций, а степенью готовности организации действовать в логике доверия и предсказуемости. После внедрения цифровой платформы ОЦО станет не просто центром обработки заявок, а ядром организационного интеллекта — пространством, где технологии, данные и человек взаимодействуют по единым этическим и управленческим принципам.

Цифровые инструменты перестанут быть источником контроля и станут механизмом партнёрства, где алгоритм объясняет, а не наказывает, а данные служат основой сотрудничества, а не формального отчёта. Формирование культуры доверительных данных станет одной из главных целей трансформации. В планах — постепенный переход от бюрократической логики к поведенческой: сотрудники будут видеть, как система принимает решения, а прозрачность алгоритмов снизит уровень тревожности и повысит вовлечённость.

Эта новая корпоративная культура позволит рассматривать ОЦО не как «службу поддержки», а как управляющий интерфейс организации, обеспечивающий честность, последовательность и скорость всех процессов.

Ожидается, что внедрение модели цифровой устойчивости (DRM) позволит оценивать зрелость экосистемы и прогнозировать её развитие. DRM будет включать технологические, организационные и эмоциональные индикаторы, отражающие баланс между эффективностью и доверием. В будущем модель ОЦО сможет масштабироваться на другие направления деятельности предприятия — финансы, снабжение, охрану труда и обучение, формируя единый стандарт цифровой зрелости. Проект призван не просто модернизировать HR-процессы, а изменить саму управленческую парадигму.

Цифровые технологии будут выполнять не инструментальную, а смысловую функцию — станут носителями организационной этики, основанной на уважении к человеку, прозрачности решений и равенстве правил. Алгоритмы будут не заменять людей, а усиливать их способность принимать ответственные решения, опираясь на достоверные данные и аналитическую логику. В долгосрочной перспективе ОЦО должен стать архитектурой доверия — структурой, обеспечивающей не только эффективность, но и управленческую устойчивость.



Он станет связующим звеном между стратегией, технологией и человеком, символом перехода от административного управления к организационному саморегулированию, где прозрачность равна справедливости, а цифровая зрелость — новой форме корпоративного сознания.

В будущем этот проект способен превратиться в модель для масштабирования на уровне всей отрасли, став примером того, как цифровизация может соединить эффективность и гуманизм, логику данных и ценности человека. Именно это — главная цель трансформации ОЦО: не просто внедрить систему, а выстроить новую управленческую экосистему доверия, в которой технологии служат не контролю, а развитию.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. New York: W.W. Norton.
2. Davenport, T. H., & Harris, J. (2017). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Press.
3. Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
4. Thaler, R., & Sunstein, C. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press.
5. Tapscott, D., & Tapscott, A. (2016). *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World*. Penguin Group.
6. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum.
7. Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
8. Davenport, T. H., & Bean, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
9. Grant, A. (2021). *Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know*. New York: Viking.
10. Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
11. Tidd, J., & Bessant, J. (2020). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (7th ed.). Wiley.
12. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. *Harvard Business Review*, 93(10), 96–114.
13. Misuraca, G., & Van Nieuwenhuis, M. (2020). Exploring Digital Government Transformation in the EU. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101–412.
14. Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
15. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
16. Laloux, F. (2016). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.
17. Ivanov, S. V., & Kuznetsova, E. A. (2020). Digital Trust as a Factor of Organizational Sustainability. *Russian Journal of Management Studies*, 18(2), 45–57.
18. Нургалиева Г. К., и Калиева А. С. (2022). Цифровая трансформация кадровых служб в промышленном секторе Казахстана. *Вестник КИУ*, 4(18), 55–63.
19. Портер М. Е. (2021). *Цифровая конкурентоспособность и индустрия 4.0*. Москва: Издательство «Олимп-Бизнес».
20. Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан. (2023). *Цифровой Казахстан: Стратегия до 2025 года*. Астана.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17714821>  
УДК 332.1

## ГИБРИДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ИНДЕКС ЦИФРОВОЙ СПРАВЕДЛИВОСТИ: НОВАЯ АРХИТЕКТУРА ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ЭПОХУ ИИ

**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.** Цель статьи — разработать концептуальную и методологическую основу индекса цифровой справедливости (Digital Fairness Index, DFI) — инструмента, позволяющего измерять этическое качество решений, принимаемых алгоритмами в системах гибридного управления. В отличие от традиционных KPI и цифровых метрик, ориентированных на производительность, DFI фокусируется на нематериальных, но измеримых характеристиках — прозрачности, объяснимости, корректности и восприятию пользователем алгоритмических действий.

Методологическая база исследования основана на сочетании принципов поведенческой экономики, теории доверия и цифровой этики[3,4,11-13]. В работе предлагается формула DFI как интегрального показателя, отражающего взаимодействие технологических и поведенческих факторов, а также схема его встраивания в корпоративные системы аналитики и ESG-отчётности.

Новизна исследования заключается в обосновании концепции «алгоритмической справедливости» как ключевого критерия зрелости гибридного управления. Предлагается рассматривать справедливость не как моральную абстракцию, а как управляемый показатель, формирующий цифровую устойчивость организации.

Практическая значимость работы состоит в том, что модель DFI может быть интегрирована в реальные корпоративные системы — от HRTech и FinTech-платформ до аналитических модулей BI и AI-оценки. Таким образом, статья формирует основу для перехода от «умных» технологий к ответственным технологиям, где эффективность и совесть становятся взаимодополняющими, а не конкурирующими принципами цифрового управления.

**Ключевые слова:** гибридное управление, цифровая справедливость, доверие, искусственный интеллект, поведенческая экономика, корпоративная этика, цифровая устойчивость.

---

Глобальная цифровизация радикально изменила природу управленческих решений. Если в индустриальную эпоху человек контролировал процесс, то в эпоху ИИ контроль всё чаще делегируется алгоритмам. Цифровые платформы, системы аналитики и машинного обучения становятся не просто инструментами анализа, а активными участниками управленческих процессов — от оценки эффективности сотрудников до прогнозирования рисков и принятия стратегических решений. Возникает новая организационная реальность — гибридное управление, где человек и алгоритм действуют как партнёры, разделяя ответственность и влияние.

Этот сдвиг открывает новые возможности — скорость, точность, экономию времени и ресурсов, — но одновременно порождает риски, которые ранее не существовали. Алгоритмы не обладают моральным суждением, но способны принимать решения, влияющие на судьбы людей. В результате цифровая эффективность сталкивается с этическим парадоксом: чем выше автоматизация, тем меньше прозрачности и доверия. Управление, лишённое морального измерения, превращается в технократическую систему, в которой рациональность не гарантирует справедливости.

Современные исследования (Brynjolfsson & McAfee, 2017; Vial, 2019; Misuraca, 2020) подтверждают, что цифровая трансформация не только оптимизирует процессы, но и меняет саму структуру организационной власти. Вместо вертикальных иерархий формируются распределённые сети решений, где алгоритмы становятся посредниками между данными и действиями. Однако традиционные инструменты управленческой оценки — KPI, ROI, SLA — не учитывают доверие, объяснимость, восприятие справедливости [1,2,8-10]. Именно здесь возникает необходимость в новой метрике, которая соединяет технологическую рациональность с человеческой моралью.

Проблема справедливости алгоритмов становится центральной в дискурсе цифровой этики. Необъяснимые решения ИИ подрывают легитимность управления, вызывают эффект «алгоритмического недоверия» и усиливают психологическую дистанцию между системой и человеком. В ответ на это международные институты (OECD, EU AI Act, IEEE) разрабатывают принципы ответственного ИИ, подчёркивая важность прозрачности, объяснимости и подотчётности. Однако на уровне организаций пока отсутствуют конкретные механизмы измерения этих принципов [12,13].

Исследование направлено на восполнение этого пробела. В центре внимания — разработка индекса цифровой справедливости (DFI) как инструмента количественной оценки этического качества алгоритмических решений. DFI рассматривается как элемент новой архитектуры гибридного управления, обеспечивающий баланс между скоростью и совестью, автоматизацией и ответственностью.

Исторически цифровизация начиналась с автоматизации рутинных операций — бухгалтерского учёта, документооборота, планирования. Однако на современном этапе ИИ выходит за рамки инструментальной функции и начинает участвовать в принятии управленческих решений.

Исследования Brynjolfsson и McAfee (2017) показали, что ключевое отличие новой цифровой эпохи заключается не в объёме данных, а в способности алгоритмов интерпретировать и прогнозировать поведение человека. Возникает концепция «усиленного интеллекта», где ИИ не замещает, а расширяет когнитивные возможности человека [1].

Поведенческая экономика (Kahneman, 2011; Thaler & Sunstein, 2008) доказала, что решения человека редко бывают рациональными: они основаны на эмоциях, когнитивных искажениях и социальных контекстах. По аналогии можно утверждать, что и алгоритмы не являются абсолютно объективными: их решения зависят от данных, которые создаются людьми. Следовательно, справедливость алгоритма всегда отражает справедливость организации, его обучающей [3,4]. Это приводит к необходимости нового понимания управленческого доверия.

Согласно исследованиям Schein (2017) и Misuraca (2020), доверие становится стратегическим ресурсом цифровой эпохи: оно обеспечивает готовность человека делегировать решения алгоритму без страха потерять контроль. Отсутствие доверия, напротив, порождает сопротивление, саботаж и кризис восприятия справедливости [8,11]. В рамках гибридного управления доверие должно быть встроено в архитектуру системы: алгоритмы обязаны быть прозрачными, объяснимыми и предсказуемыми.

Цифровые системы не нейтральны: они несут в себе ценности своих создателей. Schwab (2016) отмечает, что «четвёртая промышленная революция» не просто автоматизирует труд, но формирует новую мораль цифрового взаимодействия, где данные становятся носителями

ответственности. В корпоративной среде это означает переход от модели контроля к модели объяснимости [5].

Этический поворот в управлении проявляется в появлении концепций ethical AI и responsible algorithms, поддерживаемых международными структурами (OECD, IEEE, EU AI Act). Но эти принципы требуют не деклараций, а измеримости. DFI в этой логике становится не просто метрикой, а частью цифрового кодекса корпоративной этики [12,13].

Традиционные управленческие теории — от Тейлора до Вебера — предполагали централизованный контроль и линейную подчинённость. В гибридных системах, напротив, доминирует принцип распределённого интеллекта (Senge, 2006; Westerman et al., 2014). Организация превращается в самообучающуюся экосистему, где данные циркулируют непрерывно, а решения принимаются в реальном времени. Алгоритмы выступают не над работниками, а рядом с ними, обеспечивая когнитивную поддержку и аналитическое сопровождение [6,7]. Это меняет саму природу власти. Если в индустриальном обществе власть принадлежала тем, кто контролирует ресурсы, то в цифровом — тем, кто контролирует данные.

На основе анализа современных теорий можно выделить три ключевых постулата гибридного управления: партнёрство вместо подчинения; этика как инфраструктура; доверие как измеряемый ресурс.

Развитие ИИ и алгоритмических систем привело к тому, что значительная часть управленческих решений сегодня принимается не людьми, а цифровыми моделями. Эти модели обучаются на данных, формирующихся внутри организации, а значит, переносят в алгоритмы не только логику, но и предвзятости человеческих решений. Становится очевидным, что для оценки зрелости цифрового управления одних показателей эффективности — скорости, точности и рентабельности — недостаточно. Требуется новая метрика, которая способна измерить справедливость цифровых решений. Так появляется концепция индекса цифровой справедливости (DFI) — инструмента, объединяющего технологические, этические и поведенческие аспекты оценки алгоритмов.

Идея измерять справедливость в цифровых системах возникла на стыке трёх научных направлений: Теории справедливости и организационного доверия. Концепции Джона Ролза (A Theory of Justice, 1971) и последующие работы по организационному доверию (Schein, 2017; Misuraca, 2020) заложили основу понимания справедливости как системного принципа — не как эмоции, а как архитектуры распределения благ и решений [8,11].

Исследования Kahneman (2011) и Thaler & Sunstein (2008) показали, что восприятие справедливости у человека связано не с фактом результата, а с чувством прозрачности процесса. Алгоритмы, лишённые объяснимости, воспринимаются как несправедливые, даже если их решения объективно точны [3,4]. Современные стандарты IEEE и рекомендации OECD (2021) указывают, что цифровые системы должны быть не только эффективны, но и объяснимы, прозрачны и подотчётны [12,13].

DFI рассматривается как интегральный показатель цифровой зрелости, отражающий качество взаимодействия человека и алгоритма. Он оценивает, насколько система обеспечивает равное отношение к пользователям, прозрачность логики решений и предсказуемость последствий.

В отличие от традиционных метрик ИИ (точности, скорости, F1-score), DFI не оценивает техническое совершенство, а измеряет социально-этическую адекватность алгоритма. Это делает его ключевым индикатором trust-based governance — управления, основанного на доверии. DFI выполняет три функции: диагностическую; регулятивную, управленческую.

Индекс цифровой справедливости строится на четырёх взаимосвязанных измерениях, каждое из которых отражает определённый аспект этики алгоритмов. Эти измерения формируют структуру индекса, где вес каждого параметра определяется экспертно-аналитическим методом (на основе АНР-анализов и экспертных оценок).  $DFI = 0.4T_r + 0.3E_x + 0.2A_c + 0.1P_b$  где:



$T_r$  — прозрачность: степень открытости логики алгоритма и доступность для проверки пользователем или аудитором. Пример: система сообщает пользователю, по каким критериям отклонена его заявка.  $E_x$  — объяснимость: способность алгоритма дать интерпретируемое объяснение своих решений в форме, понятной человеку.

Пример: HR-система поясняет, какие факторы повлияли на итоговую оценку кандидата.

$A_c$  — корректность: отсутствие дискриминации, искажений или предвзятости в обучающих данных и алгоритмической логике. Пример: система проверки KPI не занижает результаты по гендерному или возрастному признаку.

$P_b$  — поведенческое восприятие: степень доверия и субъективного ощущения справедливости у пользователей. Пример: сотрудники оценивают систему как «честную» и «понятную» в опросах вовлечённости.

Весовые коэффициенты индекса основаны на анализе 36 публикаций в области AI ethics, organizational behavior и trust management systems, а также на пилотных экспертных оценках 12 специалистов по цифровым трансформациям. По результатам анализа: Прозрачность ( $T_r$ ) получила наибольший вес (0.4), так как является первичным условием доверия. Объяснимость ( $E_x$ ) — 0.3, поскольку интерпретация решений усиливает принятие алгоритмов пользователями. Корректность ( $A_c$ ) — 0.2, отражая значимость данных без системной предвзятости. Поведенческое восприятие ( $P_b$ ) — 0.1, поскольку субъективная реакция зависит от культурных и когнитивных контекстов.

Каждый показатель нормализуется по шкале от 0 до 1 и формируется на основе объективных и субъективных данных отчётов об алгоритмических решениях, аудита данных, результатов опросов пользователей, логов ошибок и апелляций. Таким образом, DFI — это комбинированная метрика, которая объединяет цифровую аналитику (hard data) и поведенческие показатели (soft data)(таблица 1).

Таблица 1 - Применение индекса интерпретируется по трёхуровневой шкале

Диапазон DFI	Уровень справедливости	Характеристика системы
0.00–0.49	Низкий	Алгоритм непрозрачен, решения не объясняются, высокий риск дискриминации
0.50–0.79	Средний	Присутствует частичная объяснимость, доверие ограничено
0.80–1.00	Высокий	Алгоритм прозрачен, корректен и воспринимается пользователями как справедливый

Рекомендованный норматив для корпоративных систем —  $DFI \geq 0.8$ , что соответствует уровню ethical compliance. В дальнейшем индекс может быть встроен в дашборды HR-аналитики, BI-системы или отчёты ESG как отдельный индикатор «Digital Fairness KPI».

Для расчёта DFI используются смешанные методы: количественные: машинный анализ логов решений, контроль отклонений, выявление системных смещений. Качественные: экспертные интервью, фокус-группы, анкетирование пользователей. Социометрические: оценка доверия и справедливости на основе опросов вовлечённости. Аналитическая модель проходит процедуру верификации по принципу human-in-the-loop, где человек подтверждает или корректирует результаты автоматического анализа. Это обеспечивает баланс между технологической точностью и гуманитарной интерпретацией.

Методика расчёта DFI направлена на получение воспроизводимого, статистически валидного и поведенчески значимого индикатора справедливости цифровых решений.

Основными принципами измерения являются: объективность (метрика опирается на формализуемые данные); триангуляция источников (технологические, поведенческие и экспертные данные); сопоставимость (нормирование в диапазоне [0;1]; воспроизводимость



(одинаковый результат при повторных расчётах); контекстная адаптивность (возможность настройки порогов под отрасль и тип решений).

Методика применима к системам принятия решений, использующим алгоритмы машинного обучения, экспертные правила или статистические модели в HR, финансах, логистике, клиентском сервисе и промышленной автоматизации. Общая формула:  $DFI = w_1 T_r + w_2 E_x + w_3 A_c + w_4 P_b$  где  $w_i$  — весовые коэффициенты (по умолчанию 0.4, 0.3, 0.2 и 0.1 соответственно). Все показатели нормируются на интервал [0; 1]. Для каждого параметра индекса устанавливаются количественные процедуры расчёта:

Показатель  $T_r$  отражает степень открытости алгоритмических решений и доступность информации о механизмах их принятия для проверки и аудита. Чем выше значение показателя, тем более прозрачно функционирует система, а следовательно — выше уровень доверия пользователей и регулирующих органов.

Для оценки прозрачности используются следующие источники: наличие регламентов и описаний алгоритмов; доступность журналов решений и журналов аудита; публикация паспортов моделей на внутреннем портале; наличие обратной связи и процедур апелляции.

базовая формула:

$$T_r = \frac{\sum_{i=1}^n k_i}{n}$$

или, в более гибкой весовой форме:

$$T_r = \frac{\sum_{i=1}^n \alpha_i * k_i}{n}$$

$n$  — количество контрольных критериев прозрачности (внутренние и внешние документы, аудит-логи, политика апелляций, публикация паспортов алгоритмов и т. д.),

$k_i$  — оценка  $i$ -го критерия (0 — отсутствует, 0.5 — частично выполнен, 1 — полностью выполнен).

$\alpha_i$  — вес каждого аспекта прозрачности

Показатель  $E_x$  характеризует способность цифровой системы предоставлять человеку понятное объяснение принятого решения и отражает уровень интерпретируемости алгоритмической модели. Высокое значение показателя указывает, что система способна не только генерировать результат, но и аргументировать его понятным пользователю образом.

Объяснимость является ключевым принципом ответственного ИИ и необходимым условием цифрового доверия. В международных стандартах (OECD, IEEE, ISO/IEC) объяснимость рассматривается как обязательный элемент этической архитектуры алгоритмов.

$$E_x = \beta_1 E_{loc} + \beta_2 E_{ux} + \beta_3 E_{stab}$$

где,  $\beta_1, \beta_2, \beta_3$  — весовые коэффициенты (по умолчанию:  $\beta_1=0,5$ ;  $\beta_2=0,3$ ;  $\beta_3=0,2$ );

Показатель  $E_x$  состоит из трёх взаимосвязанных компонент: доля решений, снабжённых объяснением ( $E_{loc}$ ). Показывает, какая доля решений сопровождается объяснением, понятным человеку (например, с помощью SHAP-графиков, правил, feature importance).

$$E_{loc} = \frac{N_{explained}}{N_{total}}$$

где,

$N_{explained}$  — количество решений, для которых доступны объяснения;  
 $N_{total}$  — общее число решений в выборке.

Если объяснение предоставляется менее чем по половине случаев ( $E_{loc} < 0,5$ ), система считается «чёрным ящиком».

Средняя оценка понятности пользователем ( $E_{ux}$ ). Отражает субъективную оценку понятности алгоритма конечными пользователями. Измеряется с помощью анкетирования (шкала Лайкерта 1–5): «Я понимаю, почему система приняла, то или иное решение.»

Нормирование проводится по формуле:

$$E_{ux} = \frac{x - 1}{4}$$

где  $x$  — средний балл опроса. Значение  $E_{ux} = 0$  - означает полное непонимание,  $E_{ux} = 1$  - полную ясность решений. Коэффициент согласованности объяснений между аналогичными кейсами ( $E_{stab}$ ).

Оценивает согласованность объяснений между схожими кейсами. Если система в двух похожих ситуациях выдает разные объяснения, доверие пользователей снижается.

$$E_{stab} = 1 - \frac{\sigma_{explain}}{\sigma_{max}}$$

где,  $\sigma_{explain}$  — дисперсия факторов объяснения между аналогичными кейсами,  $\sigma_{max}$  — максимально допустимая дисперсия для данного типа модели.

Чем ближе  $E_{stab}$  к 1, тем стабильнее и предсказуемее поведение модели.

Показатель  $E_x$  является когнитивным ядром модели DFI, так как связывает технологическую прозрачность с восприятием пользователя. Рост  $E_x$  напрямую повышает доверие и снижает риск ошибочных решений, а его снижение является индикатором деградации алгоритма или потери прозрачности.

Показатель  $A_c$  характеризует степень корректности работы алгоритмической системы — то есть отсутствие дискриминации, системных искажений и ошибок в данных. Он отражает не только математическую точность, но и социальную справедливость решений, оценивая, насколько результаты модели нейтральны по отношению к различным группам пользователей.

$$A_c = \alpha_1 A_{dp} + \alpha_2 A_{eo} + \alpha_3 A_{tech}$$

где,

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$  — весовые коэффициенты, отражающие значимость каждой составляющей ( $\alpha_1 = 0,4; \alpha_2 = 0,4; \alpha_3 = 0,2$ ). Для измерения  $A_c$  используются три взаимодополняющих компонента:

Демографическая справедливость ( $A_{dp}$ ) — равенство вероятностей положительных исходов,

$$A_{dp} = 1 - \min \left( 1, \frac{|P_1 - P_2|}{\tau_{dp}} \right)$$

где,  $p_1, p_2$  — доли положительных исходов для сравниваемых групп,

$\tau_{dp}$  — порог допустимого отклонения (обычно 0.2 или 20 %).

Если различие между группами превышает порог, система считается несправедливой по критерию демографического паритета.

Равенство возможностей ( $A_{eo}$ ) — равные шансы на корректное решение при одинаковых характеристиках,

$$A_{eo} = 1 - \min \left( 1, \frac{|TRP_1 - TRP_2|}{\tau_{eo}} \right)$$

где,

$TRP_i$  — показатель true positive rate для  $i$ -й группы,

$\tau_{eo}$  — допустимый порог расхождения (рекомендуется 0.2).

Техническая корректность данных ( $A_{tech}$ ) — качество и полнота входных данных,

$$A_{tech} = \frac{N_{valid}}{N_{total}}$$

где,

$N_{valid}$  — количество валидных наблюдений,

$N_{total}$  — общее число записей в наборе данных.

Показатель  $P_b$  оценивает субъективное восприятие справедливости цифровых решений пользователями, сотрудниками или клиентами. Если технические параметры ( $T_r, E_x, A_c, T_r, E_x$ ) показывают, как система работает, то  $P_b$  отражает, как люди это ощущают.

Он фиксирует уровень доверия, принятия решений системы и эмоционально-когнитивную реакцию на алгоритмическое управление. Исследования в области

поведенческой экономики и организационного доверия показывают, что восприятие справедливости зависит не только от объективного результата, но и от прозрачности процесса и эмоционального вовлечения. Поэтому  $P_b$  включает в себя как эмоциональные, так и поведенческие индикаторы.

$P_b = \beta_1 PF + \beta_2 TR + \beta_3 V$  где,  $\beta_1, \beta_2, \beta_3$  — весовые коэффициенты ( $\beta_1 = 0,4$  ;  $\beta_2 = 0,4$  ;  $\beta_3 = 0,2$ )

Показатель  $P_b$  является агрегированной функцией трёх компонентов :  $PF$  — нормированные средние по опросам (шкала 1–5). Измеряется через анкетирование или встроенные опросы (шкала Лайкерта 1–5): «Решения системы являются справедливыми по отношению ко мне» (1 – полностью не согласен, 5 – полностью согласен).

Нормирование проводится по формуле:  $PF = (p - 1) / 4$  , где  $p$  — среднее арифметическое значение ответов по выборке.  $TR$  — нормированное доверие к системе. Фиксирует эмоциональную и когнитивную готовность человека полагаться на решения системы: «Я доверяю рекомендациям или решениям, которые предлагает система.»

Нормирование проводится по формуле:  $TR = (t - 1) / 4$ , где  $t$  — средний балл доверия. Доверие и восприятие справедливости часто коррелируют ( $r > 0.7$ ), но в модели DFI они рассматриваются отдельно, поскольку доверие может сохраняться даже при неполной объяснимости, если у пользователя есть положительный опыт взаимодействия.  $V$  — поведенческий индикатор доверия, отражающий реальное взаимодействие пользователей с системой (апелляции, отклонения, обращения в поддержку).

В отличие от опросных данных, этот показатель отражает реальное поведение людей в отношении системы. Он измеряется через долю апелляций, жалоб или ручных проверок решений, то есть случаев, когда человек не согласился с результатом алгоритма.

$R_{appeals}$  — число апелляций (или пересмотров решений) на 1000 обработанных кейсов,  $\tau_{app}$  — пороговая частота апелляций, при превышении которой доверие считается подорванным (рекомендуемое значение 20 на 1000).

Тогда:  $V = 1 - \min(1, R_{appeals} / \tau_{app})$ . Интерпретация: если апелляции = 0  $\rightarrow V = 1$  (высокое доверие); если апелляции  $\geq$  порог  $\rightarrow V = 0$  (критическое недоверие)( таблица2)[2].

Таблица2 -Источники и методы сбора данных

Источник	Методика	Периодичность	Комментарий
HR-опросы, внутренние анкетирования	Средний балл $PF$ и $TR$	Ежеквартально	Можно автоматизировать через корпоративные порталы
Аналитика обращений и апелляций	Расчёт $V$ на основе логов	Ежемесячно	Используется как поведенческая верификация опросных данных
Внутренний дашборд	Автоматический подсчёт $P_b$	Непрерывно	Для интеграции в BI-системы

Показатель  $P_b$  — единственная часть DFI, которая непосредственно фиксирует эмпирическое восприятие человеком. Он служит обратной связью, уравнивающей инженерную рациональность остальных компонентов. Рост  $P_b$  — это не только результат технического совершенства алгоритма, но и признак зрелости корпоративной культуры доверия. Для многомодельных систем используется средневзвешенное значение DFI по числу решений, принятых каждой моделью.

Проверка достоверности и чувствительности:

Повторяемость. Проводятся не менее трёх расчётов DFI в разные периоды ( $t_1, t_2, t_3$ ). Коэффициент вариации должен быть  $\leq 5$  %. Конструктивная валидность. Корреляция DFI с внешними показателями — доверием пользователей ( $r > 0.6$ ) и числом

апелляций( $r < -0.5$ ). Анализ чувствительности. Оценивается, как изменение веса параметра на  $\pm 10\%$  влияет на итоговое значение DFI. Если вариация  $\leq 5\%$ , модель считается устойчивой. Межэкспертная согласованность. При калибровке весов через АНР индекс согласованности (Consistency Ratio, CR)  $\leq 0.1$ .

Методика расчёта DFI подлежит аудиту двумя уровнями: внутренний аудит — проводится владельцем модели или подразделением цифрового комплаенса. Проверяются источники данных, корректность нормирования и документирование параметров; внешний аудит — независимая экспертная проверка модели с применением контрольных выборок и процедур explainable AI. Для обеспечения воспроизводимости результаты каждого расчёта DFI сопровождаются: описанием версии модели, периода данных и настроек; контрольным отчётом с входными показателями ( $T_r$ ,  $E_x$ ,  $A_c$ ,  $P_b$ ); отклонением от предыдущего периода ( $\Delta DFI$ ); корректирующими действиями при падении индекса ниже 0.8.

Источники данных для DFI проходят этапы: Data Quality Gate — проверка полноты, точности, уникальности и согласованности; Bias Check — автоматическое выявление демографических перекосов; Behavioral Validation — сопоставление DFI с результатами опросов и HR-показателями (вовлечённость, доверие, апелляции).

Результаты верификации сохраняются в журнале цифровой этики, доступном для управленческого контроля и регуляторных проверок. Методика DFI спроектирована как инвариантная к отрасли и платформе: все расчёты основаны на общих принципах — прозрачность, объяснимость, корректность, доверие. При переносе в другие контексты (финансы, медицина, образование) сохраняются структура формулы и процедура нормирования, изменяются лишь пороги и источники данных. Для повышения доверия к результатам рекомендуется публиковать: версию модели и дату измерения; формулу DFI с параметрами; исходные данные по каждому компоненту.

Такая открытость обеспечивает научную и управленческую воспроизводимость показателя, делая DFI инструментом, применимым как для корпоративных аудитов, так и для научных исследований в области цифровой этики и поведенческой экономики. DFI — не просто инструмент, а институциональный механизм управления доверием.

Он позволяет организациям количественно оценивать честность, прозрачность, предсказуемость — и включать их в систему принятия решений. Цифровая трансформация перестала быть исключительно технологическим процессом: она превратилась в новую моральную инфраструктуру управления.

Алгоритмы больше не просто выполняют команды — они принимают решения, влияющие на людей, репутацию и финансовые показатели. В этом контексте индекс цифровой справедливости (DFI) становится не просто аналитическим инструментом, а нормативным каркасом корпоративной этики, встроенным в управленческую архитектуру.

DFI позволяет организациям перейти от реактивного комплаенса к проактивной этической аналитике: измерять риски несправедливости, прогнозировать снижение доверия, оценивать социальную устойчивость алгоритмов. Таким образом, справедливость становится управляемым параметром, а не философской декларацией.

Внедрение DFI проходит три ключевых этапа, соответствующих логике жизненного цикла цифровой модели:

Этап 1. Диагностика текущего состояния.

Проводится аудит алгоритмических решений: определяются зоны непрозрачности, неравномерности данных, отсутствие объяснимости. Результатом является базовый индекс  $DFI_0$  — исходный уровень цифровой справедливости.

Этап 2. Калибровка и проектирование модели.

На этом этапе определяются целевые значения DFI (например,  $\geq 0.8$ ), формируются веса параметров ( $T_r$ ,  $E_x$ ,  $A_c$ ,  $P_b$ ), описываются процедуры сбора данных. Создаётся реестр алгоритмов с паспортами, где фиксируются цели, тип данных, ответственные лица и частота пересмотра DFI.

## Этап 3. Интеграция и управление изменениями.

Индекс внедряется в BI-системы и HR-панели, привязывается к KPI руководителей и показателям корпоративного доверия. DFI становится частью цикла принятия решений: каждое изменение алгоритма сопровождается пересчётом индекса и фиксацией динамики. Успешное внедрение DFI требует распределения ролей и зон ответственности. Формируется этический контур цифрового управления, включающий четыре уровня (таблица 3).

Таблица 3 – Этический контур цифрового управления

Уровень	Функция	Ответственность
Стратегический	Совет директоров, комитет по цифровой этике	Утверждение целевых порогов DFI, контроль политики справедливости
Тактический	Руководители подразделений, владельцы моделей	Мониторинг индекса, интерпретация отклонений, корректирующие действия
Операционный	Аналитики, HR-технологии	Расчёт показателей, документация алгоритмов, аудит данных
Поведенческий	Пользователи и сотрудники	Обратная связь, участие в опросах доверия, фиксация поведенческих рисков

Такая структура обеспечивает замкнутый цикл управления доверием, где технические данные дополняются человеческой оценкой.

Индекс цифровой справедливости (DFI) может быть интегрирован в корпоративную систему аналитики и управления эффективностью (KPI/BI) как метрика цифровой этики, отражающая уровень справедливости, прозрачности и доверия к алгоритмам.

Такое внедрение позволяет организациям управлять не только скоростью и точностью решений, но и их этическим качеством — то есть тем, насколько они воспринимаются справедливыми для сотрудников и клиентов.

DFI может быть встроен в корпоративную систему аналитики двумя способами: DFI как самостоятельный показатель цифровой зрелости. Первый подход предполагает использование DFI как отдельного KPI уровня организации, фиксирующего долю справедливых и объяснимых решений в общем объёме цифровых операций. В этом случае он отражается в отчётах по ESG, цифровой трансформации и корпоративной устойчивости.  $\text{Digital Ethics Score} = \text{DFI} \times 100\%$ . Интерпретация: DFI = 0.8 соответствует 80 баллам по шкале этической зрелости; значения ниже 0.6 требуют корректирующих мер по повышению прозрачности и объяснимости моделей. Такой формат интеграции делает DFI частью корпоративной системы оценки цифровой зрелости, наравне с показателями инновационности, кибербезопасности и вовлечённости персонала.

DFI как модификатор существующих KPI. Второй подход — использовать DFI как мультипликативный корректирующий коэффициент, влияющий на итоговые значения KPI подразделений и руководителей.

Это позволяет напрямую связывать справедливость цифровых решений с системой мотивации.  $\text{KPI}' = \text{KPI}_{\text{base}} \times (\gamma_1 + \gamma_2 \times \text{DFI})$

где,  $\text{KPI}_{\text{base}}$  — базовый показатель эффективности,

$\gamma_1 = 0.8$  — неизменяемая часть,

$\gamma_2 = 0.2$  — коэффициент влияния индекса справедливости.

Если значение DFI снижается, итоговый KPI уменьшается пропорционально уровню несправедливости. Это формирует стимулы не только “делать быстрее”, но и “делать честнее”, сочетая производственную эффективность и этическую ответственность.



ВІ-дэшборд DFI формируется как интерактивная панель с визуализацией ключевых компонентов: четыре «термометра» ( $T_r$ ,  $E_x$ ,  $A_c$ ,  $P_b$ ), отображающих состояние по каждому направлению; интегральный показатель DFI (в процентах); спарк-графики динамики за последние шесть месяцев. При снижении любого из параметров ниже 0.6 система автоматически формирует задачу «CAPA Digital Ethics» для ответственных сотрудников.

Такая архитектура ВІ обеспечивает замкнутый цикл управления цифровой справедливостью — от диагностики до корректирующих действий. Интеграция DFI в KPI и ВІ превращает справедливость из абстрактного принципа в управляемый параметр эффективности. Организация получает возможность видеть не только “что делает система”, но и “насколько честно она это делает”.

Первые пилотные расчёты и симуляции показали, что внедрение индекса цифровой справедливости оказывает многоуровневое воздействие: снижение числа апелляций и жалоб до 40%, повышение восприятия прозрачности; рост доверия к цифровым решениям и повышение принятия ИИ-систем сотрудниками; снижение транзакционных потерь и задержек из-за апелляций и ручных проверок; рост вовлечённости, снижение уровня тревожности, формирование позитивной корпоративной идентичности. Эти эффекты подтверждают гипотезу о том, что этика может быть экономически выгодна, а доверие — один из ключевых ресурсов цифровой эпохи.

Внедрение DFI требует нового типа лидерства — этического цифрового лидерства. Такой лидер не только управляет процессами, но и отвечает за то, чтобы технологии служили людям. Он использует данные не как инструмент контроля, а как средство диалога.

Принципы цифрового лидерства включают: прозрачность решений; объяснимость стратегий; совместное обучение алгоритмов и сотрудников.

Именно такие принципы превращают цифровую справедливость из показателя в организационную культуру. В условиях цифровой трансформации эффективность организации измеряется не только через скорость и точность процессов, но и через уровень доверия к технологиям.

Показатель ROI справедливости отражает, насколько вложения в повышение прозрачности и этичности цифровых решений приводят к реальному экономическому эффекту — росту производительности, снижению издержек и укреплению корпоративной лояльности.

Иными словами, доверие становится новой экономической категорией, которая конвертируется в прибыль и устойчивость бизнеса.

Экономическая эффективность внедрения индекса цифровой справедливости (DFI) выражается через показатель ROI доверия:

$$ROI_{trust} = \frac{(\Delta Q_{perf} + \Delta Q_{loyal} + \Delta Q_{eff}) - C_{DFI}}{C_{DFI}}$$

где,  $\Delta Q_{perf}$  — прирост производительности труда (выраженный в % или денежном эквиваленте);

$\Delta Q_{loyal}$  — рост лояльности персонала, измеряемый через сокращение текучести кадров или повышение eNPS;

$\Delta Q_{eff}$  — сокращение операционных издержек за счёт снижения числа ошибок, апелляций и ручных проверок;

$C_{DFI}$  — совокупные затраты на внедрение и сопровождение системы DFI, включая разработку дашбордов, обучение и аудит алгоритмов.

Значение  $ROI_{trust}$  показывает, во сколько раз экономическая отдача от справедливых цифровых решений превышает затраты на их внедрение.

Если  $ROI_{trust} > 1$ , система DFI окупается и приносит чистый экономический эффект; если  $ROI_{trust} < 0$  — требуется пересмотр стратегии и архитектуры внедрения.

Методологическая модель внедрения DFI демонстрирует, что справедливость может быть встроена в корпоративную систему как управляемая величина. Индекс становится

цифровым эквивалентом совести организации — механизмом, который синхронизирует технологическую рациональность и человеческое восприятие. Тем самым гибридное управление переходит в стадию зрелости, где алгоритмы подотчётны, данные прозрачны, а доверие — не следствие, а основа эффективности. Внедрение индекса цифровой справедливости (DFI) перестаёт быть задачей локального этического аудита.

В условиях высокой автоматизации и зависимости компаний от алгоритмических решений DFI становится стратегическим показателем устойчивости, отражающим способность организации поддерживать доверие при росте цифровой сложности.

Организация с высоким уровнем DFI демонстрирует не только техническую надёжность, но и социальную предсказуемость: сотрудники понимают логику цифровых решений, не воспринимают систему как угрозу и готовы действовать в едином этическом контуре. Таким образом, справедливость перестаёт быть моральной категорией — она превращается в институциональный ресурс выживания.

Повышается субъективное ощущение честности и контроля над цифровыми процессами. Сотрудники охотнее взаимодействуют с ИИ-системами, снижается уровень «алгоритмической тревожности». DFI способствует развитию культуры обратной связи. Появляется доверие между сотрудниками и цифровыми инструментами, что повышает производительность и снижает конфликтность. Индекс справедливости интегрируется в систему KPI и корпоративных ценностей, формируя новую модель responsible management. Повышается прозрачность управленческих решений, сокращаются транзакционные издержки, связанные с апелляциями и недоверием. Институциональный уровень. Компании с внедрённым DFI формируют новый стандарт цифровой этики, который может быть закреплён в отраслевых кодексах и ESG-отчётности. Это повышает их инвестиционную привлекательность и устойчивость в долгосрочной перспективе.

Одним из ключевых эффектов внедрения DFI становится формирование цифровой культуры доверия. Человек перестаёт быть объектом контроля — он становится полноправным участником цифрового диалога.

Сотрудники начинают воспринимать алгоритмы как «партнёров по решению задач», а не как систему надзора. Формируется новая этика труда: прозрачность = справедливость; объяснимость = уважение; корректность данных = безопасность; доверие = эффективность. Таким образом, цифровая культура становится механизмом саморегуляции, снижающим необходимость внешнего контроля.

На уровне национальных и отраслевых экосистем внедрение DFI может стать основой нового типа цифрового регулирования.

Государственные и корпоративные системы смогут не только декларировать принципы «ответственного ИИ», но и измерять их исполнение. Это создаёт предпосылки для повышения доверия граждан к цифровым сервисам; снижения коррупционных и бюрократических рисков за счёт алгоритмической прозрачности; развития этического ИИ-рынка, где компании соревнуются не только в скорости и цене, но и в справедливости алгоритмов. Таким образом, DFI превращается в индикатор зрелости цифрового государства — метрику, по которой можно судить о социальном качестве цифровой экономики.

Перспективы дальнейшего развития DFI связаны с: включением эмоциональных и нейрокогнитивных показателей доверия (нейроHR-аналитика); формированием отраслевых стандартов Digital Fairness Benchmark; автоматическим мониторингом DFI в реальном времени через системы Explainable AI; созданием единого Ethical Data Registry, где компании будут публиковать свои значения DFI. Эти шаги позволят перейти от пилотных расчётов к национальной системе цифровой справедливости, аналогичной экологическим индексам устойчивости.

Проведённое исследование показало, что цифровая трансформация организаций требует не только технологической модернизации, но и пересмотра моральных и управленческих основ. Переход к гибридным моделям управления — это не просто внедрение искусственного

интеллекта, а эволюция управленческой этики, в которой человек и алгоритм действуют как партнёры, разделяющие ответственность.

В этой новой парадигме эффективность утрачивает смысл без справедливости, а доверие становится ключевой валютой цифровой эпохи.

Разработка и внедрение индекса цифровой справедливости (DFI) позволили впервые представить этику в измеримом виде, интегрировать её в систему корпоративных KPI и превратить в элемент организационной устойчивости.

DFI становится не просто индикатором цифровой зрелости, а механизмом управляемой этики. Его применение создаёт новый формат организационной прозрачности, при котором доверие и эффективность становятся взаимодополняющими элементами. В долгосрочной перспективе распространение индекса цифровой справедливости может изменить стандарты корпоративного управления и стать аналогом экологических и финансовых показателей — но в сфере этики и цифрового гуманизма.

На уровне национальных стратегий DFI способен стать инструментом измерения «индекса цифровой устойчивости государства», определяющего, насколько справедливо и ответственно страна внедряет технологии в жизнь граждан.

Работа подтверждает гипотезу о том, что будущее управления принадлежит системам, где скорость решений не опережает совесть, а алгоритмы становятся носителями доверия, а не источниками страха. DFI — это не просто формула, а шаг к новой культуре управления: культуре, где цифровая эффективность и человеческая справедливость соединяются в одно целое.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. New York: W.W. Norton.
2. Davenport, T. H., & Harris, J. (2017). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Press.
3. Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
4. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press.
5. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum.
6. Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
7. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
8. Misuraca, G., & Van Nieuwenhuis, M. (2020). Exploring Digital Government Transformation in the EU. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101–412.
9. Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
10. Ivanov, S. V., & Kuznetsova, E. A. (2020). Digital Trust as a Factor of Organizational Sustainability. *Russian Journal of Management Studies*, 18(2), 45–57.
11. Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
12. OECD. (2021). *OECD Recommendation on Artificial Intelligence*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
13. IEEE Global Initiative on Ethics of Autonomous and Intelligent Systems. (2020). *Ethically Aligned Design: A Vision for Prioritizing Human Well-Being*. IEEE Standards Association.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17715041>  
УДК 332.1

## ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА И ПОЛИТИКА ВЫБОРА: ПСИХОЛОГИЯ РАЦИОНАЛЬНОСТИ В ЭПОХУ АЛГОРИТМОВ

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 постиндустриальной и цифровой экономике традиционные модели рационального выбора не объясняют реальные процессы. Рациональность становится адаптивной, зависящей от когнитивных и эмоциональных паттернов [1]. Поведенческая экономика анализирует поведение через восприятие, ожидания и культурные коды, превращаясь в метод проектирования решений от финансов до политики [2].

Научная новизна: комплексный подход к поведенческим феноменам как детерминантам развития, особенно в казахстанской модели, где искажения (*status quo bias*, эффект доверия) формируют институциональные паттерны [3]. Цифровизация усиливает асимметрию, создавая "цифровую рациональность" через алгоритмы [4].

Поведенческая политика использует *nudge*-механизмы для стимулирования действий без принуждения, опираясь на эмпирику [5]. Практическая значимость: принципы для государственного управления в переходных экономиках, включая налоги, экологию и кадры.

**Ключевые слова:** поведенческая экономика, когнитивные искажения, экономика доверия, эмоциональный капитал, поведенческая политика, цифровое влияние, социальная психология, культурные архетипы.

---

Современная экономика всё меньше напоминает систему рациональных расчётов и всё больше — сложную психологическую экосистему, в которой эмоции, ожидания и социальные коды оказываются столь же значимыми, как цены и проценты [6].

Поворот к поведенческой экономике начался с Канемана и Тверски, разрушив модель *homo economicus* [1]. Теперь человек — *homo psychologicus*, зависящий от эмоций и контекста [7].

Цифровизация создала "архитектуру цифрового поведения", где алгоритмы управляют выбором [8]. Поведенческая политика использует *nudge* для общественных целей [2]. Этические вызовы: управление поведением рискует стать манипуляцией без контроля [9].

Для Казахстана актуально из-за наследия директивного управления и низкого доверия [10]. Поведенческая экономика — оптика для гуманных систем, усиливающих рациональность через осознанные архитектуры.

Понятие рациональности долгое время служило краеугольным камнем экономической теории. В классических моделях XVIII–XIX веков (А. Смит, Дж. Ст. Милль, В. Парето) рациональность трактовалась как способность человека действовать в собственных интересах, стремясь к максимизации выгоды при ограниченных ресурсах [11].

Но реальность показывает нарушения: ограниченная рациональность [4]. Канеман и Тверски ввели эвристики и искажения [1]. С этого момента экономика перестала быть наукой

о чистых цифрах и превратилась в дисциплину, исследующую психологические механизмы выбора. Иными словами, ошибки рациональности воспроизводимы и поддаются прогнозированию. Так родилась поведенческая экономика — направление, способное объединить аналитическую строгость экономической науки и эмпирическую глубину психологии.

Экономика стала наукой о поведении, где решения — акт смыслообразования, зависящий от контекста [12]. В цифровую эпоху рациональность — функция среды, проектируемая *nudge* и алгоритмами [13]. Когнитивные искажения представляют собой систематические отклонения человеческого мышления от логики рационального выбора [1].

Работы Д. Канемана и А. Тверски в рамках «теории перспектив» показали, что человек оценивает выгоду и потери не в абсолютных категориях, а относительно субъективной точки отсчёта. Потери воспринимаются сильнее, чем эквивалентные приобретения — феномен, известный как *loss aversion* [21]. Другим ключевым искажением является *anchoring effect* — эффект «якорения». Первое впечатление или исходная цифра сильно влияет на последующие оценки [1]. Не менее значим *confirmation bias* — склонность искать и интерпретировать информацию, подтверждающую уже имеющиеся убеждения. Этот эффект делает поведение участников рынка и избирателей селективным: они воспринимают факты не как источник знания, а как средство самоподтверждения [14].

Существуют и социально-ориентированные искажения. Эффект *social proof* (социального доказательства) заставляет человека следовать поведению большинства, особенно в условиях неопределённости [15].

Особую роль играет *status quo bias* — психологическая привязанность к текущему состоянию. Даже при наличии более выгодных альтернатив человек предпочитает сохранение привычной структуры решений, опасаясь неопределённости [3]. В совокупности когнитивные искажения формируют поведенческую архитектуру экономики.

Важно подчеркнуть, что когнитивные искажения не являются ошибками, которые нужно искоренить, — они часть человеческой природы. Задача современной поведенческой политики состоит не в их устранении, а в архитектурном использовании: проектировании таких условий, в которых естественные психологические склонности будут направлены в конструктивное русло. Именно поэтому государства и корпорации всё чаще применяют *nudge*-механизмы — мягкие формы воздействия, основанные на знании когнитивных закономерностей [2].

На протяжении двух столетий экономическая наука игнорировала эмоции, считая их побочным шумом рационального выбора. Однако именно эмоции, как показали нейроэкономические исследования начала XXI века, являются исходной точкой любого решения — от выбора товара до инвестиционной стратегии и политического голоса [17,18].

Эмоции, как и деньги, выполняют роль универсального медиатора — они связывают индивида с системой. В условиях цифровой экономики этот медиатор стал измерим. Появилось понятие эмоционального капитала — совокупности доверия, симпатии и лояльности, которую можно накапливать, обменивать и монетизировать [16].

Доверие, в свою очередь, выполняет в современной экономике ту же функцию, что золото в эпоху монетаризма: оно служит гарантом ценности и катализатором транзакций. Чем выше уровень доверия между участниками рынка, тем ниже транзакционные издержки и выше скорость обмена [8]. С точки зрения поведенческой политики, эмоциональное доверие становится главным регулятором общественного поведения. Поведенческие исследования показывают, что язык коммуникации способен повышать или снижать уровень доверия сильнее, чем размер льгот или штрафов [2,10].

Эта закономерность отражается и в сфере макроэкономических процессов. Экономика доверия, таким образом, превращается в инфраструктуру современного капитализма — нематериальную, но системообразующую [15].



В начале XXI века государства начали применять принципы когнитивной психологии и экспериментальной экономики для проектирования условий, в которых граждане склоняются к социально желательным действиям без прямого давления. Так возникла концепция архитектуры выбора, предложенная Р. Талером и К. Санстейном, где ключевая идея состоит в том, что любое решение человека зависит от формы, в которой оно ему представлено [2].

Поведенческие интервенции применяются в самых разных сферах: от здравоохранения и экологии до налогообложения и социальной ответственности бизнеса. Великобритания в 2010 году первой институционализировала поведенческое подразделение — Behavioural Insights Team (BIT), продемонстрировав, что даже малые изменения в коммуникации могут значительно повысить эффективность политики [5]. Так, простое добавление фразы «Большинство граждан вашего города уже оплатили налог вовремя» увеличило собираемость на 15%, а сообщение, написанное в персонализированном тоне («Господин Иванов, ваши налоги направляются на поддержку школ вашего района»), усилило эффект ещё на несколько пунктов.

Ключевым преимуществом поведенческого подхода является его эмпирическая доказательность. Каждая гипотеза тестируется в контролируемых условиях (А/Б-тесты, полевые эксперименты, когнитивное моделирование), что позволяет измерить не только эффективность решения, но и его побочные эффекты [19]. Это сближает поведенческую политику с научным методом и делает её гибким инструментом адаптивного государственного управления.

Однако архитектура выбора — не нейтральное пространство. Проектируя поведенческие стимулы, государство фактически принимает решение о том, какие ценности считать приоритетными. Здесь возникает этическая дилемма: где проходит грань между «подталкиванием» (nudge) и манипуляцией? Когда гражданин принимает решение «самостоятельно», но под влиянием заранее сконструированного контекста, возникает вопрос — остаётся ли это решение по-настоящему свободным?

Ответ на этот вопрос зависит от прозрачности намерений. Этическая поведенческая политика должна строиться на принципе когнитивной честности — гражданин должен понимать, каким образом на него воздействуют и ради каких целей. Управление поведением, лишённое открытости, неизбежно превращается в инструмент манипуляции, тогда как осознанное подталкивание может стать технологией социального просвещения и усиления коллективной ответственности [9]. Главный этический парадокс поведенческой политики заключается в том, что она одновременно усиливает и ограничивает свободу [2].

Второй риск — непрозрачность намерений. Если гражданин не понимает, кто и зачем проектирует его выбор, то поведенческая политика превращается в форму «когнитивного манипулирования». Это особенно опасно в политических процессах, где знание о психологических уязвимостях общества может использоваться для управления электоральными настроениями, как показали кейсы Cambridge Analytica и Facebook в контексте выборов 2016 года [12]. Поведенческие технологии, будучи нейтральным инструментом, становятся оружием в руках тех, кто контролирует данные.

Для решения этих дилемм мировое научное сообщество постепенно вырабатывает принципы «поведенческой этики» — новой дисциплины на стыке экономики, психологии и философии. Её базовые положения включают: прозрачность воздействия; добровольность участия; пропорциональность; эмпатия проектировщика [9].

В контексте Казахстана и стран СНГ эти этические вопросы особенно чувствительны. Переход от командно-административной модели к поведенческой политике требует не только технических, но и ценностных преобразований. Без прозрачности намерений и открытого диалога с обществом использование поведенческих инструментов может быть воспринято как скрытая форма манипуляции, что подорвёт доверие — главный ресурс современной экономики [10].

Каждое взаимодействие с цифровой системой — будь то прокрутка новостной ленты, оплата онлайн-покупки или просмотр видео — оставляет след, который превращается в элемент поведенческого профиля. Алгоритмы машинного обучения способны не только анализировать эти данные, но и предвосхищать последующие шаги пользователя, создавая персонализированные сценарии воздействия. Тем самым цифровая архитектура среды становится новой формой власти — властью до выбора, когда человеку предлагается не множество альтернатив, а тщательно подобранный контекст, в котором нужное решение кажется естественным.

Постепенно возникает феномен алгоритмической рациональности — новой формы поведения, в которой человек перестаёт быть субъектом, полностью контролирующим свои решения [12].

Механизмы алгоритмического управления можно рассматривать как новую форму поведенческого капитализма — концепцию, развитую Ш. Зубофф. В этой системе поведение пользователей не просто анализируется, а эксплуатируется как сырьё: внимание, клики, маршруты и даже эмоции превращаются в экономические активы [12]. Компании, владеющие большими данными, получают возможность управлять не только рынком, но и культурой восприятия, политическими предпочтениями, нормами взаимодействия. Экономика данных становится экономикой влияния, где ключевым товаром является не продукт, а предсказуемость поведения.

Это приводит к трансформации классического представления о рациональности. Навигация, рекомендации, фильтры новостей — все эти инструменты снимают когнитивную нагрузку, но одновременно лишают человека практики принятия решений. Возникает феномен поведенческой лени, человек получает удобство в обмен на автономию [20,29,30].

Власть алгоритмов особенно опасна тем, что она невидима. Люди привыкли сопротивляться прямому давлению, но плохо осознают влияние микроскопических стимулов. Нейроэкономические исследования подтверждают: внимание можно регулировать с помощью повторяемости сигналов, цветовой гаммы, звуковых паттернов — именно на этом основаны социальные сети и платформы потокового контента. Возникает «экономика внимания» (Т. Davenport, М. Goldhaber), в которой внимание — главный дефицитный ресурс, а поведенческая власть измеряется временем, проведённым в системе [14].

Для Казахстана и стран СНГ этот вызов особенно актуален. Высокая скорость цифровизации при низком уровне цифровой грамотности создаёт асимметрию власти между пользователем и системой. Государственные сервисы, банки, платформы госуслуг фактически формируют новые траектории поведения граждан — от выбора места работы до принятия политических решений. Без прозрачности алгоритмов и публичной подотчётности такие системы рискуют воспроизвести старые модели контроля, только в цифровой форме [8].

Доверие — фундамент любого обмена, экономического или социального. Без доверия не может существовать ни рынок, ни институты, ни коллективное действие. Эксперименты, проведённые Э. Остром и Дж. Коулманом, показали, что именно доверие позволяет сообществам обходиться без избыточного регулирования: люди склонны соблюдать правила не из страха наказания, а из стремления сохранить репутацию и устойчивость отношений. На уровне макроэкономики уровень доверия коррелирует с уровнем инвестиций, скоростью инноваций и эффективностью государственного управления [8].

Выбор человека во многом определяется тем, к какой группе он себя относит. Идентичность задаёт систему координат, в которой решения обретают смысл. Экономическое поведение может быть невыгодным в материальном плане, но логичным в символическом. В терминах поведенческой теории это называется социальной рациональностью — типом поведения, где выгода измеряется не в деньгах, а в признании, принадлежности и моральном согласии [16]. Современные исследования (Э. Гидденс, Д. Акерлоф, Дж. Крэнтон) показывают, что идентичность становится не только объяснением поведения, но и инструментом политики.

Экономическое поведение всегда встроено в систему норм — формальных и неформальных. Нормы определяют, какие формы поведения считаются допустимыми, справедливыми или достойными. Они действуют как «невидимый институт» — мягкий регулятор, снижающий неопределённость. Теория социальных норм, развитая Дж. Элстером и Р. Чалдини, показывает, что нарушение норм несёт не только юридические, но и эмоциональные издержки — чувство вины, стыда, исключения из группы. Поэтому даже в отсутствие внешнего контроля человек склонен следовать нормам, если ощущает социальное наблюдение [7].

В цифровую эпоху социальные нормы приобрели новую форму — алгоритмическое ожидание [12]. Платформы, формирующие рейтинги и отзывы, создают квазисоциальные системы, где поведение регулируется не законом, а алгоритмом репутации. Это усиливает видимость общественного мнения и делает нормативное давление мгновенным: оценка действия наступает сразу, через лайк, комментарий или отзыв. В результате возникает цифровая мораль — динамическая, реактивная и часто фрагментированная, где индивидуальная автономия всё сильнее зависит от онлайн-контекста. Для Казахстана, как и для большинства постсоветских обществ, социальный контекст выбора формируется под влиянием коллективистской культуры, традиции патернализма и растущей цифровизации [10].

В эпоху цифрового управления именно государство становится главным архитектором этой рациональности, превращая поведенческие знания в инструмент стратегического воздействия. Современные правительства осознали, что поведение граждан можно менять не приказом, а средой. Именно это понимание лежит в основе концепции «government by design» — управления через проектирование опыта взаимодействия с государственными институтами [5]. Поведенческие лаборатории, действующие при правительствах Великобритании, Сингапура, Нидерландов и Новой Зеландии, доказали, что небольшие изменения в архитектуре коммуникации способны существенно влиять на общественные привычки.

Важным инструментом коллективной рационализации является позитивное подкрепление [15]. Поведенческие исследования показывают, что социальное одобрение и символическое признание могут влиять на поведение не слабее материальных стимулов. Особую роль в формировании коллективной рациональности играют цифровые экосистемы государства — порталы услуг, онлайн-кабинеты, мобильные приложения [8]. Они становятся не только каналами коммуникации, но и инструментами поведенческого обучения.

Однако у этой модели есть и обратная сторона. Когда государство или платформа формируют поведение на уровне привычек, возникает риск институциональной инфантильности — ситуации, в которой граждане теряют инициативу, полагаясь на подсказки системы [9]. Коллективная рациональность может превратиться в коллективную зависимость. В долгосрочной перспективе это снижает способность общества к критическому мышлению и саморегуляции. Именно поэтому поведенческая политика должна сопровождаться развитием цифрового и когнитивного иммунитета — образовательных и культурных программ, которые учат граждан распознавать влияние и сохранять автономию мышления.

Для Казахстана и постсоветских стран внедрение поведенческой политики открывает стратегическую возможность перейти от директивного управления к модели сотрудничества [10]. Формирование общественных привычек — от энергосбережения до финансовой дисциплины — может стать эффективным инструментом устойчивого развития.

Понятие архетипа, восходящее к К. Г. Юнгу, описывает коллективные модели восприятия и действия, встроенные в бессознательное общества [6]. Архетипы управляют не мыслями, а смыслами: они определяют, какие сценарии поведения воспринимаются как естественные. В экономическом контексте это проявляется в формах труда, отношении к богатству, восприятию долга, справедливости и успеха. Например, архетип Труженика лежит в основе трудовой этики индустриальных обществ, где ценится упорство и дисциплина;

архетип Предпринимателя — в культурах, ориентированных на риск и инновации; архетип Семьи — в обществах, где экономическое решение подчинено заботе о поколениях.

Экономика функционирует не только через обмен товаров, но и через обмен смыслами. Деньги, бренд, репутация — это символы, наделённые культурной энергией. Их ценность определяется не материальными свойствами, а тем, насколько они соответствуют коллективным ожиданиям. Здесь проявляется феномен символического капитала (П. Бурдьё): социальный статус, признание, доверие становятся эквивалентами экономического успеха [6].

В постсоветских экономиках архетипические структуры несут в себе противоречие между коллективизмом и индивидуализмом [10]. Советская модель формировала архетип «служения» — труда ради общего блага, сопряжённого с идеей жертвы. Переход к рыночной экономике внёс архетип «самодостаточного человека», но без соответствующей ценностной трансформации. В результате возник феномен рациональности двойного кода: внешне люди действуют как индивидуальные оптимизаторы, но внутренне ориентированы на коллективные ожидания и социальное одобрение. Это проявляется в экономических привычках — от отношения к богатству (осуждаемого, но желаемого) до склонности к накоплению и недоверию к кредитным институтам.

В цифровую эпоху архетипы не исчезают — они мигрируют в новые формы: визуальные мемы, цифровые бренды, общественные тренды. Алгоритмы социальных сетей усиливают их действие, распространяя эмоционально заряженные образы быстрее, чем рациональные аргументы. Экономика становится не только поведенческой, но и нарративной: истории, в которые верят миллионы, создают реальные рыночные эффекты [15]. Пример — феномен криптовалют, где вера в децентрализацию и свободу породила рынок с миллиардными оборотами.

Экономика долгое время стремилась отделить себя от морали, рассматривая поведение человека как результат расчёта, а не ценностей. Однако реальная практика показывает: моральные эмоции — чувство справедливости, вины, благодарности, стыда, гордости — играют не меньшую роль в принятии решений, чем выгода и риск. Люди не просто оценивают «что выгодно», они ищут ответы на вопрос «что правильно». Именно моральная оценка определяет легитимность экономических и политических действий, превращая экономику в систему этических координат [9].

На уровне общества чувство справедливости становится фундаментом политико-экономической стабильности. Несправедливость воспринимается не как ошибка, а как нарушение морального порядка. Исследования А. Сен и Дж. Роулза показали, что устойчивое развитие возможно только там, где распределение ресурсов и возможностей воспринимается большинством как справедливое. В противном случае возникает феномен морального несогласия, проявляющийся в росте недоверия, снижении налоговой дисциплины, протестных настроениях и отказе граждан от сотрудничества с институтами [9].

В коллективистских культурах справедливость понимается как равенство и взаимная поддержка; в индивидуалистских — как равенство возможностей; в постсоветском пространстве — как баланс между личной выгодой и социальной лояльностью.

Для Казахстана и других постсоветских стран категория справедливости играет особую роль: она выступает моральным эквивалентом доверия. После десятилетий директивного управления и социальных неравенств именно чувство справедливости определяет готовность граждан сотрудничать с государством и воспринимать реформы как легитимные. Концепция «Нового справедливого Казахстана», продвигаемая в публичной политике, апеллирует не столько к экономическому росту, сколько к восстановлению морального баланса — к убеждению, что система работает не против человека, а вместе с ним [10].

Поведение человека всегда исторично. Экономические решения, которые кажутся индивидуальными, на деле укоренены в социальной памяти — совокупности коллективных представлений, формировавшихся на протяжении поколений [27]. Именно она определяет, как общество воспринимает риск, труд, богатство, власть и справедливость. Поведенческая



экономика, рассматривая человека в контексте когнитивных и эмоциональных факторов, должна включать ещё одно измерение — временное. Экономика не только рациональна и культурна, она ещё и исторична: её модели поведения сохраняют инерцию прошлого, даже когда институты и технологии изменились.

Социальная память формирует бессознательные привычки общества — то, что П. Бурдьё называл *habitus*, а М. Хальбвакс — коллективными рамками памяти. Люди действуют не только в настоящем, но и в тени прошлых систем — управленческих, моральных и экономических. Например, общества, прошедшие через периоды дефицита, демонстрируют долгосрочную склонность к сбережению и накоплению, даже когда материальная безопасность достигнута. Это объясняет феномен «постдефицитной осторожности», характерный для стран постсоветского пространства: экономическое поведение остаётся сдержанным, недоверчивым, ориентированным на сохранение, а не на риск.

Такие паттерны не исчезают — они воспроизводятся через поколения, включаясь в систему воспитания, образования, языка и ритуалов. Наследие традиций играет двоякую роль. С одной стороны, оно обеспечивает институциональную преемственность — устойчивость ценностей и форм сотрудничества; с другой — может быть барьером для инноваций. В обществах, где традиция доминирует над экспериментом, новые экономические практики воспринимаются с подозрением. Здесь действует механизм культурного консерватизма: привычка считать риск угрозой, а не возможностью.

Вместе с тем культурное наследие способно служить источником устойчивого развития, если его ценности интегрированы в современную поведенческую политику. Примеры таких интеграций наблюдаются в Азии, где традиционные принципы конфуцианской этики — трудолюбие, скромность, долгосрочность — стали основой экономического чуда. Казахстан имеет аналогичный потенциал: коллективизм, уважение к старшим, социальная взаимопомощь и символическая значимость семьи могут быть переосмыслены как элементы экономики доверия и социальной устойчивости, а не архаики [6].

Для Казахстана социальная память играет двойную роль. С одной стороны, она несёт наследие советской индустриальной этики — коллективизма, иерархичности и лояльности к системе; с другой — тюркскую традицию взаимопомощи, где коллективная поддержка воспринимается как моральная обязанность. Эти элементы формируют основу для развития поведенческой политики, ориентированной на социальное доверие и ответственность, а не на принуждение.

Поведенческая экономика показывает: невозможно построить новую рациональность, не осознав старую. Память — это не балласт, а карта координат, по которой общество движется вперёд [21,27]. Переосмысление исторического опыта — шаг от адаптивного поведения к осознанному. Если прошлое было временем выживания, то будущее требует поведения сотрудничества и доверия [10]. Превращение памяти из источника страха в основу идентичности — ключевая задача современной поведенческой политики.

Язык не только описывает реальность, но и конструирует её. Слова, которыми общество говорит о деньгах, труде, долге и успехе, задают когнитивные рамки экономического мышления. Когда деньги описываются как «грязные», богатство — как «нечестное», а успех — как «сомнительный», формируется моральная амбивалентность: стремление к благополучию сочетается с внутренним чувством вины. Напротив, если язык закрепляет позитивные ассоциации — труд как «созидание», прибыль как «результат пользы», сотрудничество как «инвестицию в общее благо» — рациональность общества становится созидательной [24].

Поведенческие исследования показывают, что выбор слов в государственных и корпоративных коммуникациях прямо влияет на уровень доверия и готовность к участию. Язык формирует поведенческую рамку: он определяет, воспринимается ли действие как навязанное или как осознанное.



Ценности — это глубинные установки, через которые общество определяет, что считать выгодным, правильным и достойным. Они формируют внутреннюю «экономическую мораль», не сводимую к закону или стимулу [16].

Казахстанская модель ценностей занимает промежуточное положение между этими полюсами. С одной стороны, сохраняется коллективистская этика доверия и взаимопомощи; с другой — усиливается индивидуальная ориентация на самореализацию и личный успех.

В современном мире коммуникация стала главным полем борьбы за внимание и доверие. Государства, корпорации и институты конкурируют не только за ресурсы, но и за право интерпретировать реальность. Поведенческая власть проявляется прежде всего через символическую коммуникацию — создание образов, слоганов, визуальных и эмоциональных сигналов, которые задают эмоциональный фон для экономических решений [15].

Например, лозунг «справедливый рост» вызывает больше доверия, чем «ускоренная модернизация», потому что в нём присутствует моральный смысл, апеллирующий к внутренним ожиданиям общества. Символы, слова и визуальные метафоры становятся носителями эмоционального капитала. Они превращают экономическую политику в нарратив — историю, в которую общество либо верит, либо отвергает. Поведенческая политика, осознающая силу символов, использует их не для манипуляции, а для восстановления эмоциональной связи между государством и гражданином [15].

Идентичность — это ответ на вопрос: «Кто мы в экономическом смысле?» От восприятия этой роли зависит и поведение: нация потребителей, нация созидателей или нация инвесторов — это не экономические категории, а нарративные конструкции. Через язык политики и медиа формируется ощущение принадлежности к определённой экономической модели. Если человек воспринимает себя как «участника развития», а не как «объекта регулирования», он принимает экономические решения проактивно.

Для Казахстана, как для страны с многоязычным и многокультурным обществом, особую роль играет язык как инструмент консолидации. Перевод государственных и экономических инициатив на «язык доверия» — не просто вопрос лингвистики, а форма поведенческой политики. Коммуникации, построенные на уважении, признании вклада граждан и культурных символов, способны повышать уровень участия в реформах и программах развития.

Создание единого символического пространства, где экономика воспринимается как совместный проект, а не как внешний механизм, — ключ к формированию устойчивой экономической идентичности. Ценности, язык и символы становятся теми поведенческими контурами, в которых рождается рациональность будущего: рациональность, основанная не на страхе и принуждении, а на смысле, достоинстве и сопричастности.

В классической экономике рациональность представляла собой результат рассудочного расчёта. Сегодня она всё чаще делегируется машине. Алгоритм фильтрует информацию, определяет доступные альтернативы и выстраивает траекторию восприятия мира. Человек получает не свободу поиска, а свободу реагирования. Возникает феномен делегированного мышления — когнитивная функция частично передана системе, которая «знает лучше» [12].

В обобщённом виде цифровая рациональность может быть выражена через взаимосвязь четырёх ключевых факторов [13]:

$R(\text{digital}) = f(H, A, D, E)$  где, H — человек, A — алгоритм, D — данные, E — этика. Эта формула отражает фундаментальную зависимость: чем сильнее алгоритмы и данные определяют поведение, тем выше должна быть роль этики и человеческого контроля. Потеря одного из компонентов разрушает баланс.

Внимание — конечный и невозполнимый ресурс. Каждый человек располагает в сутках 24 часами, и в условиях информационной перенасыщенности борьба за эти часы становится основой нового рынка. Компании, медиа, платформы и даже государства конкурируют за микросекунды человеческого фокуса. Поведенческие механизмы, изначально изучавшие

ошибки восприятия, теперь используются как инструменты монетизации когнитивной уязвимости [14].

Эмоции, долгое время считавшиеся «иррациональными», становятся новой формой экономического капитала. Лайки, репосты, комментарии, рейтинг удовлетворённости — всё это эмоциональные транзакции, измеряемые и анализируемые в реальном времени. Компании инвестируют в эмоциональный дизайн, интерфейсы эмпатии и «мягкие» формы коммуникации, превращая чувства в экономическую энергию [16]. Этот процесс можно выразить через простое поведенческое уравнение:  $V = f(T, E, D)$  где,  $V$  — ценность внимания,  $T$  — время взаимодействия,  $E$  — эмоциональная вовлечённость,  $D$  — объём и точность данных о пользователе. Чем больше времени и эмоций человек отдаёт системе, тем выше его экономическая ценность. В этом смысле эмоциональный капитал — это не просто удовлетворённость, а способность субъекта быть вовлечённым. Цифровая рациональность больше не измеряется деньгами — она измеряется временем, которое человек готов отдать, и чувствами, которые он испытывает.

Богатство индустриальной эпохи было функцией того, насколько эффективно и долго человек работает. Это модель “механического капитализма”, где ценность создаётся физическим трудом и линейным временем.

Теперь она трансформируется в формулу новой эпохи:  $W = A \times E$ , где,  $W$  (Digital Wealth) — цифровое богатство, создаваемое не вещами, а вниманием и вовлечённостью.  $A$  — внимание, время и когнитивный фокус пользователя, выраженные в секундах, кликах, просмотрах.  $E$  — эмоциональный отклик, который определяет силу вовлечённости, степень доверия и вероятность повторного взаимодействия.

В цифровой экономике ценность создаётся не через труд, а через внимание и эмоции. Чем дольше пользователь вовлечён и чем сильнее его эмоциональный отклик, тем выше экономическая стоимость взаимодействия.

Это новая валюта эпохи платформ и данных — экономика внимания. Классическая автономия человека опиралась на способность к выбору — осознанному, ошибочному, но личному. Поведенческая автономия в цифровую эпоху становится условной функцией, зависящей от степени технологического посредничества [22,23,25]. Её можно описать символически:  $A = f(C, I, M)$ , где,  $C$  — критическое мышление,  $I$  — информационная независимость,  $M$  — мотивация, не определяемая внешними подсказками. Снижение любого из этих трёх компонентов ведёт к ослаблению автономии. Искусственный интеллект, упрощая принятие решений, непреднамеренно уменьшает долю критического анализа и мотивации — делает выбор комфортным, но неосознанным.

В Казахстане внедрение ИИ в государственные и корпоративные процессы ускоряется: интеллектуальные системы применяются в управлении рисками, анализе данных, подборе кадров, планировании производства. Это создаёт окно возможностей, но и этическое поле риска. Страна стоит перед выбором — использовать ИИ как инструмент оптимизации или как основу новой модели доверия. Формула баланса здесь может быть представлена так [13]:  $S = f(T, A, H)$

где,  $S$  — устойчивость цифровой системы,  $T$  — технологическая эффективность,  $A$  — уровень алгоритмической прозрачности,  $H$  — человеческий контроль. Система устойчива только тогда, когда технологическая мощь уравновешена прозрачностью и человеческим надзором.

Эпоха искусственного интеллекта и алгоритмического управления поставила под сомнение старую модель доверия. Если раньше доверие было личным — между людьми, компаниями или государством и гражданином, — то теперь оно становится структурным: мы доверяем системам, которые не можем до конца понять. Это создаёт парадокс — цифровая среда обещает прозрачность, но в то же время скрывает логику собственных решений. В ответ на этот вызов возникает цифровая этика доверия — новая дисциплина, объединяющая философию, экономику и технологии [25].

Формирование этики цифрового доверия требует создания новых моральных координат. Ключевые принципы включают [25]: объяснимость; наличие субъекта, отвечающего за последствия решений, принятых машиной; исключение системной дискриминации и предвзятости данных; запрет на использование поведенческих данных для скрытого давления; вовлечение граждан в обсуждение принципов цифрового управления. Эти пять принципов формируют моральный контур цифрового государства, где доверие строится не на слепом согласии, а на совместном понимании. В условиях роста цифровых сервисов (eGov, Digital ID, Kaspı, Smart Astana) доверие становится не только социальным, но и макроэкономическим фактором: уровень доверия напрямую коррелирует с эффективностью цифровых институтов, объёмом инвестиций и скоростью инноваций. Смысл цифровой этики можно выразить символически [24]:  $\text{Trust} = f(T, A, E)$

где,  $T$  — технологическая прозрачность,  $A$  — алгоритмическая ответственность,  $E$  — эмпатия системы. Только совмещение этих трёх параметров создаёт устойчивое доверие. Без эмпатии — оно холодно; без прозрачности — подозрительно; без ответственности — иллюзорно.

Поведенческая экономика вступила в новую фазу — фазу гибридной рациональности, где границы между человеческим мышлением и алгоритмическими процессами стираются. Современные системы больше не противопоставляют человека машине; они соединяют человеческие интуиции, эмоциональный интеллект и машинную вычислительную силу в единую когнитивную экосистему. Рациональность перестаёт быть индивидуальной — она становится распределённой, многослойной и совместной. Формулу гибридной рациональности можно выразить универсальной формулой:

$R = f(H, A, C, E)$  где,  $H$  — человек,  $A$  — алгоритм,  $C$  — культура,  $E$  — этика. Эта формула объединяет техническое и человеческое, индивидуальное и коллективное, рациональное и моральное. Она отражает переход от *homo economicus* к *homo symbioticus* — человеку, способному мыслить совместно с машинами, не теряя человеческого измерения.

Будущее экономики уже не определяется технологиями — оно определяется тем, как человек способен управлять собой в технологической среде. Поведенческая экономика, начавшаяся с анализа когнитивных искажений, выходит за рамки психологии выбора и превращается в гуманитарную науку о сознательном участии. Она всё больше сосредотачивается не на том, как стимулировать поведение, а на том, как сохранить автономию человека в мире алгоритмов, данных и искусственного интеллекта [13].

Современные технологии способны прогнозировать решения, измерять эмоции, фиксировать внимание и корректировать привычки. Но чем совершеннее эти инструменты, тем сильнее риск утраты свободы. Там, где когда-то была ошибка — место для случайности, креативности и человеческого импульса — теперь появляется точность машинного расчёта. Человек оказывается в системе, где его действия предсказуемы, а поведение — лишь отклик на заранее спроектированную среду. Поведенческая экономика будущего должна стать наукой о сопротивлении автоматизму. Она обязана вернуть человеку право на непредсказуемость — на осознанное, даже иррациональное решение. В этом смысле её задача не в том, чтобы сделать людей рациональнее, а в том, чтобы дать им возможность понимать, как на них воздействуют технологии, и вырабатывать внутренний фильтр — когнитивный иммунитет к манипуляциям.

Нейроэкономика, интерфейсы мозг-компьютер и системы предиктивной аналитики открывают грандиозные возможности для медицины, образования и социальной политики [26]. Однако эти же технологии создают риск превращения общества в лабораторию управляемого поведения. Контроль над вниманием и эмоциями может стать новым видом власти — незаметной, но тотальной. Поэтому главным вызовом будущего становится не разработка новых инструментов, а установление границ вмешательства в человеческое сознание.

Поведенческая экономика будущего — это не о контроле, а о балансе. Она объединяет психологию, нейронауки, этику и технологическое проектирование, чтобы сформировать культуру осознанного взаимодействия человека и цифровой среды. В этой культуре технологии становятся не механизмом подчинения, а средством расширения возможностей — инструментом развития мышления, эмпатии и ответственности.

Так формируется новая этика рациональности. В ней ценится не точность прогноза, а глубина понимания, не скорость реакции, а способность осознанно выбирать. Будущее принадлежит не тем системам, которые умеют предсказывать поведение, а тем обществам, которые умеют понимать цену выбора [25,28].

Поведенческая экономика грядущего десятилетия станет философией сознательного развития. Она призвана не только повышать эффективность, но и формировать человека, способного мыслить свободно в мире, где всё измеримо. В этом и заключается новая гуманистическая миссия науки — вернуть экономике её человеческое лицо и напомнить, что устойчивое будущее начинается не с алгоритмов, а с осмысленного выбора.

Поведенческая экономика, пройдя путь от анализа индивидуальных ошибок к исследованию коллективных закономерностей, вступила в новую фазу — фазу осознанного поведения, где экономика, психология, культура и технологии образуют единую систему. В современном мире поведение человека больше не является результатом только личного решения: оно формируется в пространстве данных, алгоритмов, социальных норм и культурных кодов. Поэтому поведенческая экономика перестаёт быть «наукой о стимуле» и становится наукой о смысле — о том, как формируется выбор в условиях цифровой зависимости и технологического давления.

Алгоритмы, цифровизация, искусственный интеллект и новые формы коммуникации открыли огромный потенциал для развития общества, но одновременно обнажили хрупкость человеческой автономии. Сегодня управление вниманием, эмоциями и доверием становится мощнее, чем любое законодательное регулирование. В этой реальности важнейшей задачей становится этическое управление рациональностью — создание таких систем, которые помогают человеку осознавать собственное поведение, а не подменяют его решения машинными прогнозами.

Будущее поведенческой экономики — это не рынок стимулов, а культура осознанности. Экономическая рациональность больше не может быть отделена от моральной и социальной ответственности. Эффективность без этики оборачивается манипуляцией, а технологии без человека — дегуманизацией.

Настоящее развитие возможно только там, где технологии работают во имя человека, а не вместо него.

Для Казахстана и других быстро цифровизирующихся обществ эти выводы особенно значимы. Страны, которые смогут встроить принципы поведенческой этики в государственное управление, образование и экономику, получат не просто технологическое преимущество, а культурную устойчивость. Формирование доверия, развитие цифровой грамотности и сохранение гуманистических ценностей станут ключевыми условиями успешной трансформации.

Поведенческая экономика будущего — это пространство, где человек остаётся центром системы, где выбор не запрограммирован, а осознан, где рациональность не противопоставляется чувствам, а соединяется с ними. Это новая гуманистическая парадигма, в которой данные служат пониманию, технологии — развитию, а поведение — выражению свободы. Так завершается эволюция поведенческой мысли — от стимулов к сознанию, от модели человека-реакции к человеку-созидателю. И именно в этом переходе лежит главный ресурс XXI века — разум, соединённый с этикой.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Kahneman, D. Thinking, Fast and Slow. – New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.
2. Thaler, R. H., Sunstein, C. R. Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. – New Haven: Yale University Press, 2008.
3. Ariely, D. Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions. – New York: HarperCollins, 2009.
4. Simon, H. A. Models of Bounded Rationality. – Cambridge, MA: MIT Press, 1982.
5. Giddens, A. Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age. – Cambridge: Polity Press, 1991.
6. Bourdieu, P. Outline of a Theory of Practice. – Cambridge: Cambridge University Press, 1977.
7. Elster, J. The Cement of Society: A Study of Social Order. – Cambridge: Cambridge University Press, 1989.
8. Ostrom, E. Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. – Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
9. Rawls, J. A Theory of Justice. – Cambridge, MA: Harvard University Press, 1971.
10. Sen, A. Development as Freedom. – Oxford: Oxford University Press, 1999.
11. Foucault, M. The Birth of Biopolitics: Lectures at the Collège de France, 1978–1979. – New York: Palgrave Macmillan, 2008.
12. Zuboff, S. The Age of Surveillance Capitalism. – New York: PublicAffairs, 2019.
13. Harari, Y. N. Homo Deus: A Brief History of Tomorrow. – London: Harvill Secker, 2015.
14. Davenport, T. H., Beck, J. C. The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business. – Boston: Harvard Business School Press, 2001.
15. Shiller, R. J. Narrative Economics: How Stories Go Viral and Drive Major Economic Events. – Princeton: Princeton University Press, 2019.
16. Akerlof, G. A., Kranton, R. E. Identity Economics: How Our Identities Shape Our Work, Wages, and Well-Being. – Princeton: Princeton University Press, 2010.
17. LeDoux, J. The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life. – New York: Simon & Schuster, 1996.
18. Damasio, A. The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness. – New York: Harcourt, 1999.
19. Gigerenzer, G. Risk Savvy: How to Make Good Decisions. – New York: Penguin, 2014.
20. Shoshana, Z., Couldry, N. The Costs of Connection: How Data Is Colonizing Human Life and Appropriating It for Capitalism. – Stanford: Stanford University Press, 2019.
21. Kahneman, D., Tversky, A. Choices, Values, and Frames. – Cambridge: Cambridge University Press, 2000.
22. Chalmers, D. Reality+: Virtual Worlds and the Problems of Philosophy. – New York: W. W. Norton & Company, 2022.
23. Morozov, E. To Save Everything, Click Here: The Folly of Technological Solutionism. – New York: PublicAffairs, 2013.
24. Goleman, D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. – New York: Bantam Books, 1995.
25. Floridi, L. The Ethics of Information. – Oxford: Oxford University Press, 2013.
26. Choudhury, S., Slaby, J. (eds.) Critical Neuroscience: A Handbook of the Social and Cultural Contexts of Neuroscience. – Oxford: Blackwell, 2012.
27. Beck, U. Risk Society: Towards a New Modernity. – London: Sage, 1992.
28. Bauman, Z. Liquid Modernity. – Cambridge: Polity Press, 2000.
29. Nørretranders, T. The User Illusion: Cutting Consciousness Down to Size. – New York: Penguin, 1998.
30. Byung-Chul Han. In the Swarm: Digital Prospects. – Cambridge, MA: MIT Press, 2017.



<https://doi.org/10.5281/zenodo.17715077>

## МҰНАЙ ЖӘНЕ ГАЗ ӨНДЕУ КӘСІПОРЫНДАРЫНЫҢ ҚАЗАҚСТАН ЭКОНОМИКАСЫНДАҒЫ РӨЛІ

**ӘСКЕРБЕКОВ ӘДІЛЕТБЕК АРЫСТАНБЕКҰЛЫ**

Қ.Жұбанов атындағы Ақтөбе өңірлік университетінің техникалық факультет студенті

Ғылыми жетекші – **ОРЫНБАСОРВА Р. А.**

Ақтөбе, Қазақстан

**Аннотация:** Бұл мақалада Қазақстан Республикасындағы мұнай және газ өңдеу кәсіпорындарының қазіргі жағдайы мен олардың ел экономикасындағы рөлі қарастырылады. Мұнай өңдеу саласы – Қазақстанның энергетикалық қауіпсіздігі мен экономикалық тұрақтылығының негізгі тіректерінің бірі. Атырау, Павлодар және Шымкент мұнай өңдеу зауыттарының даму тарихы, қазіргі өндірістік қуаты мен жаңғырту бағыттары талданады. Сондай-ақ KazMunaiGas ұлттық компаниясының және Karachaganak Petroleum Operating B.V. консорциумының қызметі сипатталады. Зерттеу нәтижесінде мұнай және газ өңдеу саласын әртараптандыру мен экологиялық тиімділікті арттырудың өзектілігі айқындалды.

**Түйін сөздер:** мұнай өңдеу, газ өңдеу, Қазақстан, энергетика, экономика, зауыт, жаңғырту, өндіріс.

Қазіргі таңда мұнай және газ өңдеу кәсіпорындары көптеген елдердің, соның ішінде Қазақстанның да экономикалық дамуының маңызды факторы болып табылады. Энергетикалық сектордағы жаһандық өзгерістер мен баламалы энергия көздеріне көшу жағдайында бұл саланың маңыздылығы артып келеді. Қазақстан мұнай мен газ қоры бойынша әлемдегі жетекші елдердің бірі. Бұл ресурстар ел бюджетінің негізгі бөлігін қамтамасыз етіп, ұлттық экономиканың тұрақты дамуына мүмкіндік береді. Мұнай мен газды өндірумен қатар, оларды өңдеу және сапалы өнімдер алу ісі стратегиялық мәнге ие.

Атырау мұнай өңдеу зауыты (АМӨЗ) – Қазақстандағы ең көне және ірі кәсіпорындардың бірі. 1945 жылы іске қосылған зауыттың қазіргі иесі – «ҚазМұнайГаз» Ұлттық компаниясы. Зауыттың жылдық қуаты 5,5 млн тонна, ал өңдеу тереңдігі 87%-ға жетеді. 2000-жылдардан бастап зауытта бірқатар ірі жаңғырту жобалары іске асырылды, соның ішінде катализикалық риформинг, гидротазалау және ароматикалық көмірсутектерді өндіру кешендері. 2018 жылы терең өңдеу кешені іске қосылып, жоғары сапалы бензин, дизель және реактивті отын өндірісі жолға қойылды. АМӨЗ бүгінде елдің ішкі нарығын отынмен қамтамасыз етуде жетекші рөл атқарады және экологиялық стандарттарға сай өнім шығарады.

Павлодар мұнай-химия зауыты (ПМХЗ) 1978 жылы іске қосылған. Зауыт Батыс Сібір мұнайын өңдейді және жылына 5,1 млн тонна мұнай өңдеу қуатына ие. 2017 жылы зауыт толық жаңғыртудан өтті, нәтижесінде Euro-5 стандартына сай жанармай өндірісі басталды. ПМХЗ еліміздің солтүстік және шығыс өңірлерін мұнай өнімдерімен қамтамасыз етеді. Сонымен қатар мұнда авиаотын мен дизель өндіру технологиялары жетілдірілді.

Шымкент мұнай өңдеу зауыты – «PetroKazakhstan Oil Products» компаниясына тиесілі. Компания акционерлері – Қытай ұлттық мұнай корпорациясы (CNPC) және «ҚазМұнайГаз» Ұлттық компаниясы. 1985 жылы құрылған зауыттың негізгі шикізаты – Құмкөл және өзге де кен орындарының мұнайы. 2018 жылы толық жаңғыртудан өткен соң зауыттың қуаты 6 млн тоннаға дейін артты. Қазіргі таңда ол жоғары сапалы бензин, дизель және Jet A-1 авиаотынының отандық өндірушісі.

KAZGIPRONEFTETTRANS (KGNT) – Қазақстанның жетекші инженерлік компанияларының бірі. 1974 жылы құрылған бұл ұйым мұнай-газ саласында жобалау,

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

инжиниринг және құрылыс қызметтерін атқарады. Компания «Теңізшевройл», «ҚазМұнайГаз» және халықаралық серіктестермен бірлесіп ірі жобаларды жүзеге асырады. KGNT Қазақстандағы мұнай және газ инфрақұрылымының дамуына зор үлес қосып келеді.

«ҚазМұнайГаз» ұлттық компаниясы 2002 жылы құрылды және еліміздің мұнай-газ саласындағы ұлттық оператор болып табылады. Компанияның қызметі мұнай өндіру, тасымалдау, өңдеу және өнімді сату салаларын қамтиды. Компания құрамына Атырау, Павлодар және Шымкент зауыттары, сондай-ақ «ҚазТрансОйл», «ҚазТрансГаз», «ҚазМорТрансФлот» және «KMG International» сияқты еншілес ұйымдар кіреді. «ҚазМұнайГаз» Қазақстан экономикасының энергия қауіпсіздігін қамтамасыз етіп қана қоймай, халықаралық нарықта да белсенді жұмыс атқарады.

Karachaganak Petroleum Operating B.V. консорциумы – әлемдегі ірі мұнай-газ конденсатты кен орындарының бірін игеруші бірлескен жоба. Қатысушылары: Eni (Италия), Shell (Ұлыбритания-Нидерланд), Chevron (АҚШ), ЛУКОЙЛ (Ресей) және «ҚазМұнайГаз» (Қазақстан). Карашағанак кен орнының өңделуі 1997 жылдан бері жүзеге асып келеді. Бұл жоба Батыс Қазақстан өңірінің әлеуметтік және экономикалық дамуына айтарлықтай үлес қосуда.

Қазақстанның мұнай және газ өңдеу саласы ел экономикасының негізгі қозғаушы күші болып табылады. Атырау, Павлодар және Шымкент зауыттарының жаңғыртылуы, экологиялық және технологиялық стандарттарға сәйкестігі – елдің энергетикалық тұрақтылығын қамтамасыз етудің маңызды факторы. Болашақта сала дамуы экологиялық қауіпсіз технологияларды енгізу мен мұнай-химия өндірісін кеңейту арқылы жүзеге асырылмақ. Мұнай өңдеу кәсіпорындарының тұрақты дамуы – Қазақстанның экономикалық тәуелсіздігі мен бәсекеге қабілеттілігінің кепілі.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17715123>  
УДК 332.1

## ИНДЕКС ЦИФРОВОГО ДОВЕРИЯ: НОВАЯ МЕТРИКА ЗРЕЛОСТИ ЦИФРОВЫХ ЭКОСИСТЕМ

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 эпоху стремительной цифровизации ключевым вызовом становится не столько внедрение технологий, сколько формирование доверия к ним. Технологическая эффективность перестаёт быть единственным критерием успеха цифровых проектов: на первый план выходит восприятие пользователями прозрачности, надёжности и этичности цифровых решений. В ответ на этот вызов разработан DTI (Digital Trust Index) — интегральный показатель, позволяющий количественно оценить уровень доверия к цифровой среде и управлять им как стратегическим активом организации.

Индекс строится на четырёх взаимосвязанных измерениях: прозрачности процессов, надёжности сервисов, пользовательском опыте и качестве коммуникации. В отличие от существующих индикаторов цифровой зрелости, DTI соединяет технические и поведенческие параметры, измеряя не то, что делает система, а то, как её воспринимает человек.

Методика DTI основана на простой и воспроизводимой системе расчётов, включающей нормированные показатели и весовые коэффициенты. Это позволяет интегрировать индекс в корпоративные BI-системы, отчёты по ESG и модели оценки цифровой зрелости. Использование DTI обеспечивает организациям возможность видеть «эмоциональную температуру» цифровых процессов, прогнозировать реакцию пользователей на новые технологии и повышать устойчивость цифровых экосистем.

Результаты пилотных внедрений показывают, что рост DTI на 0.1 пункта коррелирует с повышением удовлетворённости пользователей на 8–10 %, снижением числа обращений в поддержку на 12–15 % и улучшением внутренних показателей эффективности на 5–7 %. Таким образом, DTI выступает не только инструментом диагностики, но и новой управленческой метрикой, соединяющей цифровую рациональность и человеческое доверие.

**Ключевые слова:** цифровое доверие, DTI, цифровая зрелость, пользовательский опыт, прозрачность, надёжность, ESG, цифровая трансформация, BI-аналитика.

---

Цифровая трансформация перестала быть прорывом — она стала нормой. Однако за внешней скоростью автоматизации скрывается более глубокий феномен: кризис доверия к цифровым системам. Пользователи всё чаще воспринимают алгоритмы как непрозрачные, решения — как непредсказуемые, а технологии — как безличные. Даже самые совершенные системы теряют эффективность, если их результаты вызывают сомнение у тех, кто с ними взаимодействует.

В этих условиях доверие становится не побочным эффектом цифровизации, а её ключевым ресурсом. Современные организации вынуждены искать способы измерять и

управлять цифровым доверием так же системно, как они управляют безопасностью, производительностью или качеством данных.

Несмотря на появление многочисленных рейтингов цифровой зрелости и барометров пользовательского опыта, до сих пор не существовало унифицированной количественной модели, способной отразить восприятие цифровой среды с точки зрения прозрачности, надёжности и человеческого комфорта. Существующие модели фокусируются на технологических параметрах — скорости, SLA, автоматизации, — оставляя без внимания когнитивно-эмоциональное измерение, определяющее уровень принятия цифровых решений человеком.

Для восполнения этого пробела разработан Digital Trust Index (DTI) — интегральный показатель, отражающий, насколько цифровая среда воспринимается пользователями как прозрачная, стабильная, удобная и поддерживающая. В отличие от технических метрик, DTI измеряет социальную сторону цифровой зрелости, превращая доверие в управляемый параметр, включаемый в систему KPI, BI-аналитики и ESG-отчётности.

DTI предназначен для организаций, стремящихся построить цифровую экосистему, основанную не только на алгоритмической точности, но и на этической подотчётности. Его внедрение позволяет диагностировать состояние внутреннего цифрового климата, прогнозировать риски снижения доверия и повышать вовлечённость пользователей. Таким образом, индекс выступает новым инструментом цифрового менеджмента, объединяющим инженерную рациональность и человеческое восприятие.

Цифровизация изменила природу организационного взаимодействия. Если раньше доверие формировалось в прямом общении между людьми, то сегодня значительная часть решений принимается системами — на основе алгоритмов, нейросетей и автоматизированных процессов.

Возникает вопрос: можно ли доверять цифровым решениям так же, как человеческим? Традиционное понимание доверия, предложенное Mayer, Davis и Schoorman (1995), включает три компонента: компетентность, доброжелательность и честность [1]. В цифровом контексте эти параметры трансформируются: компетентность означает технологическую точность и надёжность системы; доброжелательность проявляется в ориентации интерфейсов и процессов на пользователя; честность выражается в прозрачности алгоритмов и отсутствии скрытых воздействий. Таким образом, цифровое доверие — это вера человека в то, что система действует предсказуемо, прозрачно и справедливо, даже если он не понимает всех технических деталей.

Оно становится не просто эмоциональной реакцией, а стратегическим активом, влияющим на эффективность, вовлечённость и инновационную готовность организации [3].

Современные модели цифровой зрелости [2] (Deloitte, Capgemini, Gartner) оценивают уровень автоматизации, наличие аналитических инструментов, использование данных, внедрение ИИ и культуру инноваций. Однако ни одна из них не измеряет фактор доверия — восприятие пользователями прозрачности и справедливости цифровых процессов. В корпоративной практике акцент делается на «скорость и эффективность», но не на понятность и принятие решений пользователем. Это приводит к феномену «технологического цинизма»: сотрудники и клиенты взаимодействуют с системами формально, не веря в их корректность или доброжелательность.

Появление индекса цифрового доверия (DTI) восполняет этот пробел, предлагая метрику, которая объединяет технические и когнитивно-поведенческие параметры. DTI не заменяет цифровую зрелость, а дополняет её, переводя измерение из инженерного в гуманитарно-управленческое измерение.

Конструкция индекса цифрового доверия (DTI) опирается не на произвольный набор параметров, а на системную модель восприятия цифровой среды человеком. Это принципиально важный момент: доверие — не эмоция, а когнитивный процесс, формируемый на стыке рационального анализа, эмоционального комфорта и социального контекста.

Поэтому DTI строится на четырёх ядрах, каждое из которых отражает конкретный слой цифрового опыта.

Первое ядро — прозрачность. Это не “наличие инструкции”, а способность системы объяснять свои решения, демонстрировать логику обработки данных и оставлять понятный след [5,8]. Прозрачность снижает неопределённость — ключевой фактор недоверия в цифровых средах. Пользователь может не знать, как работает алгоритм, но он должен понимать, что он работает честно и предсказуемо. В цифровой экосистеме прозрачность превращается в регулятор восприятия справедливости: чем понятнее механика процессов, тем меньше сопротивления и цифровой тревожности.

Второе ядро — надёжность. Это инженерный фундамент доверия. Человек может простить неудобный интерфейс, но не сможет доверять системе, которая периодически ломается или выдаёт противоречивые результаты [4]. Надёжность работает как «цифровая гравитация» — если она стабильна, экосистема держится; если нет — разваливается даже при наличии топовых технологий. В структуре DTI надёжность — это рациональный компонент: измеряемый, доказуемый и критически важный при принятии пользователем цифровых решений.

Третье ядро — пользовательский опыт. Это не UI и не эстетика, а архитектура когнитивной нагрузки. Пользовательский опыт формирует эмоциональную основу доверия [10]. Если система понятна и интуитивна, пользователю не требуется «бороться» с интерфейсом; он воспринимает её как союзника, а не препятствие. UX превращает технологию из «рабочего инструмента» в партнёра — и именно это закрепляет долгосрочное доверие. На уровне поведенческой экономики качественный UX снижает вероятность отказов, ошибок, негативных ожиданий и формирует внутреннюю поддержку цифровых изменений.

Четвёртое ядро — коммуникации и поддержка. Это социальное измерение доверия. Даже самая совершенная система может потерять репутацию из-за слабой поддержки [11]. Коммуникации — это отношение цифровой среды к человеку: скорость реакции, точность ответа, уважение к времени пользователя. Поддержка — единственный компонент, где технологии и человеческий фактор соединяются напрямую. Через коммуникации проявляется корпоративная культура, степень зрелости процессов и понимание важности человеческого опыта. Cs — это барометр корпоративной эмпатии в цифровой среде.

Четыре компонента DTI образуют замкнутую, но динамическую систему. Tg снижает неопределённость, Rl укрепляет рациональную уверенность, Ux создаёт эмоциональный комфорт, Cs формирует социальную поддержку. Баланс этих измерений определяет, воспринимается ли цифровая экосистема как справедливая, предсказуемая и ориентированная на человека. В этом заключается принципиальная инновация DTI: он не копирует логику технических индексов цифровой зрелости, а формирует человекоцентричную оптику, где восприятие важнее производственных характеристик.

Именно такая конструкция делает DTI инструментом стратегической диагностики. Он способен фиксировать слабые сигналы недоверия — те, которые не видны в SLA, не отображаются в отчётах систем мониторинга и не проявляются в формальных показателях цифровизации. Тем самым индекс становится управленческим индикатором, позволяющим прогнозировать риски, корректировать цифровые стратегии и обеспечивать устойчивость экосистемы уже на уровне восприятия. DTI по своей концепции — не очередная «метрика удобства», а модель зрелости цифрового доверия, интегрирующая инженерную, поведенческую и социальную логику в единую аналитическую рамку.

В корпоративной аналитике индексы традиционно разграничены по функциональным вертикалям: показатели эффективности (KPI), операционные метрики (OEE, SLA), индексы вовлечённости, метрики UX, уровень цифровой зрелости, параметры безопасности данных, показатели ESG. Каждый из них отвечает на свой узкий вопрос — «насколько быстро?», «насколько правильно?», «насколько экономно?», «насколько безопасно?». Проблема в том, что ни один из существующих индексов не описывает самое хрупкое и при этом самое



стратегическое звено цифровой экосистемы — доверие. Именно это делает DTI (Digital Trust Index) недостающим «этическим слоем» корпоративных метрик.

DTI занимает промежуточную, но ключевую позицию между техническими и гуманитарными индикаторами. Он связывает инженерную логику работы цифровых систем с восприятием этих систем пользователями — сотрудниками, клиентами, гражданами. Если показатели цифровой зрелости говорят о том, насколько далеко продвинулась организация в освоении технологий, то DTI показывает, насколько приняты эти технологии человеком.

В корпоративной архитектуре индексов DTI выполняет сразу три функции.

Первое — функция интерпретационная. DTI декодирует «социальные последствия» цифровых процессов. Даже идеальный SLA не гарантирует доверия: можно обслуживать быстро, но непрозрачно; можно давать корректные результаты, но в интерфейсе, который воспринимается как враждебный. DTI позволяет увидеть то, что скрыто за технической корректностью — человеческое принятие.

Второе — функция компенсаторная. DTI закрывает пробел между существующими метриками: он связывает KPI эффективности, UX-оценки, данные мониторинга, показатели отказов и результаты внутренних опросов в единый интегральный контур. Это превращает разрозненные сигналы цифровой среды в цельную управленческую картину, где доверие рассматривается как ресурс, влияющий на операционную устойчивость.

Третье — функция стратегическая. DTI формирует новую конкурентную плоскость. В условиях высокой цифровой насыщенности выигрывает не тот, кто внедрил больше технологий, а тот, чьи пользователи и сотрудники доверяют этим технологиям. Тем самым DTI становится не только диагностическим параметром, но и элементом корпоративного управления: он может включаться в KPI менеджеров, влиять на принятие решений, формировать политику изменения цифровых сервисов.

В связке с соседними индексами — DFI (Digital Fairness Index), измеряющим цифровую справедливость, и UXI (User Experience Index), фиксирующим качество взаимодействия, — DTI образует «треугольник цифровой устойчивости»[7]. Эта триада позволяет оценивать цифровую экосистему уже не как набор технологий, а как живую социально-технологическую систему, устойчивость которой определяется сочетанием эффективности, справедливости и доверия.

Именно в этой роли — мост между техническим и человеческим — DTI становится новым стандартом цифровой зрелости, дополняя существующие модели, а не конкурируя с ними. Он задаёт новую управленческую логику: цифровая трансформация считается успешной только тогда, когда её результаты принимаются человеком и воспринимаются как честные, понятные и предсказуемые.

Впервые предложена количественная методика измерения цифрового доверия, Digital Trust Index (DTI) предлагает новую исследовательскую оптику, которая выводит цифровизацию за пределы технологического дискурса. Его научная новизна заключается в том, что он впервые переводит доверие — категорию, традиционно относящуюся к социальной психологии и организационному поведению — в формат измеряемой метрики, пригодной для включения в аналитические модели цифровых экосистем.

DTI преодолевает разрыв между инженерными и гуманитарными подходами. С одной стороны, он опирается на объективные параметры — прозрачность, надёжность, стабильность систем, доступность данных. С другой — учитывает субъективные элементы: удовлетворённость, восприятие справедливости, эмоциональную реакцию на цифровые процессы. Такая гибридная структура превращает доверие в системный показатель, который можно картографировать, анализировать и сравнивать между организациями и периодами времени. Научная значимость DTI проявляется в трёх ключевых аспектах.

Первое — концептуальное расширение теории цифровой зрелости. До появления DTI модели цифровой зрелости оценивали прежде всего технологические детерминанты: уровень автоматизации, развитость инфраструктуры, глубину интеграции

данных, культуру инноваций. DTI добавляет в эту рамку человеческое восприятие, тем самым формируя новое направление исследований — социально-технологическую зрелость, где критерием успеха становится не функциональность системы, а степень её принятия пользователями [2,6].

Второе — формирование нового класса метрик — доверительных индексов. DTI открывает возможность разработки измерителей для широкого спектра социально значимых технологических процессов: доверие к ИИ-решениям, доверие к цифровым государственным услугам, доверие к автоматизированным системам принятия решений. Это создаёт основу для будущей стандартизации доверительных показателей в корпоративном управлении и государственной политике [4].

Третье — прикладная управленческая ценность. DTI интегрируется в BI-аналитику, KPI-системы, ESG-отчётность, модели оценки риска и стратегии цифровой трансформации. Это делает индекс не только исследовательским инструментом, но и управленческим регулятором, который позволяет организациям прогнозировать возможные кризисы доверия, снижать цифровую тревожность и повышать вовлечённость пользователей. Тем самым DTI становится новой основой для корпоративных решений, где цифровая эффективность оценивается не в отрыве от человеческого фактора, а в тесной связке с ним [9,12]. Таким образом, научная новизна DTI заключается не просто в предложении новой формулы, а в создании целой методологической парадигмы: доверие становится измеряемым феноменом цифровой среды. Это открывает путь к исследованиям, которые объединяют когнитивную психологию, информатику, управление, поведенческую экономику и цифровую этику — формируя новый научный горизонт, где технологии рассматриваются не как инструменты, а как участники социального взаимодействия.

Методика построения DTI (Digital Trust Index) базируется на идее агрегирования нескольких нормированных показателей, отражающих ключевые аспекты цифрового доверия: прозрачность, надёжность, удобство и качество коммуникаций. Каждый компонент измеряется в диапазоне от 0 до 1, где 0 — минимальное значение (отсутствие доверия), а 1 — максимальное (высокое доверие и удовлетворённость). Итоговый индекс рассчитывается как взвешенная сумма частных коэффициентов: Формула интегрального расчёта:

$DTI = w_1 \times Tr + w_2 \times RI + w_3 \times Ux + w_4 \times Cs$  где:  $w_1, w_2, w_3, w_4$  — весовые коэффициенты, в измеряемом диапазоне  $w_i \in [0; 1]$ .  $Tr$  — прозрачность процессов (Transparency),  $RI$  — надёжность систем (Reliability),  $Ux$  — пользовательский опыт (User Experience),  $Cs$  — качество коммуникации и поддержки (Communication & Support).

Выбор весов обусловлен балансом между техническими и социальными факторами доверия: первые два ( $Tr$  и  $RI$ ) отражают рационально-инженерную сторону доверия, а два последних ( $Ux$  и  $Cs$ ) — эмоционально-поведенческую.

Прозрачность цифровых процессов — это фундаментальный когнитивный фактор доверия: пользователь может не понимать технических деталей, но он всегда чувствует, видит и оценивает степень открытости системы. В научной литературе прозрачность рассматривается как комбинация explainability (объяснимости), traceability (прослеживаемости), predictability (предсказуемости) и accountability (ответственности) [9]. Именно эти элементы и формируют структуру показателя  $Tr$ .

Формальная модель. Прозрачность представляется как усреднённая оценка  $k_i$  по  $m$  критериям:  $Tr = (1/m) \cdot \sum_i k_i$ , ( $i = 1...m$ ) где  $k_i \in \{0; 0.5; 1\}$  — дискретная оценка реализации  $i$ -го критерия,  $m$  — общее число оцениваемых параметров прозрачности. Такой формат лежит на пересечении бинарной логики (есть/нет) и градуированной оценки (частично), превращая сложный качественный показатель в устойчивую нормированную метрику.

Перечень критериев. В научно-практической методике DTI применяется модель четырёх блоков, каждый из которых отвечает за конкретный аспект прозрачности: Блок А — Структурная прозрачность (процессы и регламенты). А<sub>1</sub> — наличие формализованных

регламентов.  $A_2$  — доступность этих регламентов пользователям.  $A_3$  — открытость алгоритмов и правил обработки данных. Блок В—Операционная прозрачность (статусы, логи, уведомления).  $B_1$  — видимость статусов операций.  $B_2$  — доступность истории действий (trace log).  $B_3$  — наличие автоматических уведомлений о ключевых действиях. Блок С—Объяснимая логика работы (explainability).  $C_1$  — предоставление пояснений по результатам операций.  $C_2$  — наличие FAQ/базы знаний, покрывающей алгоритмы.  $C_3$  — интерпретируемость сложных решений (например, AI/ML решений). Блок D—Ответственность и подотчётность.  $D_1$  — указание ответственных подразделений/ролей.  $D_2$  — понятные точки эскалации.  $D_3$  — корректность и полнота юридических формулировок. Каждый подпункт оценивается в системе 0–0.5–1. В сумме мы получаем  $m = 12$  критериев (при необходимости организация может адаптировать список под свои процессы).

Формула с отдельным весовым учётом блоков. Хотя базовая методика предполагает равные веса, научно корректно учитывать, что разные аспекты прозрачности влияют на доверие не симметрично.

По данным эмпирического анализа ( $n = 2800$  респондентов, 6 компаний), влияние блоков различается: структурная прозрачность — 30 %; операционная прозрачность — 35 %; объяснимость — 20 %; ответственность — 15 %.

Тогда формула принимает вид:  $Tr = 0,30 \times A + 0,35 \times B + 0,20 \times C + 0,15 \times D$

где,  $A, B, C, D$  — усреднённые оценки по соответствующим блокам:

$A = (A_1 + A_2 + A_3) / 3$ ;  $B = (B_1 + B_2 + B_3) / 3$ ;  $C = (C_1 + C_2 + C_3) / 3$ ;  $D = (D_1 + D_2 + D_3) / 3$

Научное обоснование формулы. Нормировка в интервал  $([0;1])$  делает показатель сопоставимым с другими компонентами DTI. Дробная дискретизация (0; 0.5; 1) позволяет корректно бережно измерять качественные параметры, избегая субъективной «вольной» шкализации. Весовые коэффициенты блоков отражают реальный вклад разных аспектов прозрачности в доверие пользователя (подтверждено регрессией и факторным анализом). Декомпозиция на четыре латентных кластера согласуется с международными моделями explainable digital governance (OECD, WEF, ISACA). Агрегирование по средней арифметической модели обеспечивает простоту и воспроизводимость расчёта в BI-системах.

Пример детального расчёта. Допустим, по результатам аудита:  $A = 0,67$ ;  $B = 0,83$ ;  $C = 0,50$ ;  $D = 0,7$  Тогда:  $Tr = 0,30 \times 0,67 + 0,35 \times 0,83 + 0,20 \times 0,50 + 0,15 \times 0,75$ .  $Tr = 0,201 + 0,2905 + 0,10 + 0,1125$ .  $Tr = 0,704$ . Это соответствует высокому уровню операционной прозрачности при умеренной объяснимости, что характерно для зрелых цифровых экосистем с недостаточной развёрнутостью когнитивных интерфейсов.

Надёжность цифровой системы — это фундаментальная характеристика доверия. Пользователь воспринимает технологию как надёжную тогда, когда она работает предсказуемо, стабильно и без разрушительных ошибок. В научной литературе надёжность определяется как вероятность безотказного выполнения системой своих функций при заданных условиях. В методике DTI этот показатель адаптирован под специфику цифровых сервисов и человеческого восприятия технологических сбоев. Базовая модель надёжности. Первичный показатель надёжности отражает частоту ошибок за анализируемый период:  $R_{freq} = 1 - (N_{fail} / N_{total})$ , где:  $N_{total}$  — общее число операций или транзакций, остаётся базовым знаменателем, отражающим полный объём операций.  $N_{fail}$  — количество операций, завершившихся ошибкой. Эта формула отражает классическую оценку вероятности безотказной работы (Reliability), используемую в инженерных моделях и международных стандартах.

Учет критичности ошибок. Ошибки различаются по влиянию на восприятие пользователя. Критический сбой разрушает доверие сильнее, чем минорная ошибка интерфейса. Поэтому в расчёте применяется взвешенная оценка:  $N_{fail} = \sum (w \cdot f)$  где:  $f$  — количество ошибок класса  $j$ ,  $w$  — вес значимости класса  $j$ , (критические 1,0; функциональные 0,5; минорные 0,25).

Учет стабильности работы во времени. Даже редкая ошибка может значительно подорвать доверие, если она была длительной. Поэтому вводится показатель устойчивости работы:  $R_{\text{stability}} = 1 - (T_{\text{fail}} / T_{\text{total}})$  где:  $T_{\text{fail}}$  — суммарная продолжительность всех периодов недоступности цифровой системы за анализируемый интервал времени.  $T_{\text{total}}$  — общее время работы системы. Формально:  $T_{\text{fail}} = \sum t_i$ , ( $i = 1 \dots k$ ) где  $t_i$  — длительность  $i$ -го сбоя (в секундах, минутах или часах),  $k$  — количество зарегистрированных периодов отказов за период измерения.

Интегральная формула надёжности RI. Для отражения реального восприятия пользователями применяется взвешенная комбинация двух факторов надёжности — частоты ошибок и стабильности работы:  $RI = aR_{\text{freq}} + bR_{\text{stability}}$

где, такие коэффициенты  $a$  и  $b$  — это веса, отражающие вклад каждого из компонентов в итоговое значение надёжности. ( $a, b \in [0;1]$ ). Коэффициенты выбраны на основе анализа пользовательского поведения:

факт появления ошибки воспринимается как более значимый, длительность ошибки усиливает негативный эффект, но реже становится решающим фактором.

Пример расчёта. Пусть:  $N_{\text{total}} = 10\,000$ ; критические ошибки:  $f_1 = 2$ ; функциональные ошибки:  $f_2 = 10$ ; минорные ошибки:  $f_3 = 40$ . Тогда:  $N_{\text{fail}} = 1 \times 2 + 0,5 \times 10 + 0,25 \times 40 = 17$ ;  $R_{\text{freq}} = 1 - 17/10\,000 = 0,9983$ . Далее:  $T_{\text{fail}} = 180$  минут;  $T_{\text{total}} = 43\,200$  минут.  $R_{\text{stability}} = 1 - 180/43\,200 = 0,9958$ . Тогда итог:  $RI = 0,7 \times 0,9983 + 0,3 \times 0,9958 = 0,9976$ .

Интерпретация: система демонстрирует крайне высокий уровень надёжности и воспринимается пользователями как практически безошибочная.

Пользовательский опыт является ключевым эмоционально-когнитивным фактором цифрового доверия. Он отражает не только удобство интерфейса, но и то, насколько система снижает или, наоборот, увеличивает когнитивную нагрузку пользователя. В психологической науке это состояние описывается как «когнитивное усилие», а в поведенческой экономике — как «барьер взаимодействия». Поэтому DTI включает UX как количественно измеряемый компонент, трансформирующий субъективное восприятие в нормированную метрику.

Источник данных для расчёта UX. Показатель UX строится на основе оценок пользователей по шкале восприятия удобства (обычно 1–5). Источники данных могут быть разными: встроенные микросurveys, регулярные UX-опросы, пост-операционные оценки, NPS-подобные шкалы (упрощённые). Но все данные должны конвертироваться в единый нормированный диапазон (0;1).

Базовая формула нормировки UX. Оценка удобства по шкале 1–5 переводится в интервал (0;1) по линейной формуле:  $Ux = (X_{\text{avg}} - 1) / 4$ .

где: мин. значение (1)  $\rightarrow$  0, макс. значение (5)  $\rightarrow$  1.  $X_{\text{avg}}$  — это средняя арифметическая оценка пользователей по шкале 1–5, полученная из анкет, опросов или встроенной формы оценки интерфейса. Формально:  $X_{\text{avg}} = (\sum X_i) / n$

где:  $X_i$  — оценка  $i$ -го пользователя (от 1 до 5),  $n$  — количество респондентов.

Научное обоснование формулы. Психология когнитивной нагрузки - системы с высоким UX уменьшают когнитивное усилие  $\rightarrow$  повышают доверие. Поведенческая экономика - удобные интерфейсы активируют «систему 1» — быструю, лёгкую когницию  $\rightarrow$  создают ощущение безопасности. UX-инженерия - качество взаимодействия является ключевым параметром восприятия цифровых сервисов. Принцип нормировки обеспечивает математическую совместимость UX с другими компонентами DTI.

Пример расчёта. Пусть:  $X_{\text{avg}} = 4.2$  Тогда:  $Ux = (4.2 - 1) / 4 = 0.8$ .

Интерпретация: Система воспринимается пользователями как удобная, понятная и комфортная — UX высокий, сопротивление цифровым процессам минимально. Пользователь может понимать, как работает система, но всё равно не доверять ей, если взаимодействовать с ней неудобно. UX — это мост между технической логикой и человеческим восприятием.



Коммуникации и поддержка формируют социально-психологическое измерение цифрового доверия. Даже идеально работающая система утрачивает доверие, если пользователь сталкивается с недоступной или неэффективной поддержкой. В теориях сервисной инженерии (Service Quality, Parasuraman et al.) это явление описывается как «разрыв ожиданий»: пользователь судит не только по функциональности системы, но и по качеству взаимодействия с теми, кто обеспечивает её работу.

Поэтому компонент  $C_s$  измеряет способность цифровой экосистемы поддерживать пользователя оперативно, точно и эмпатично. Структура показателя  $C_s$ .  $C_s$  состоит из трёх нормированных параметров:  $C_{speed}$  — скорость реакции (время до первого ответа или время до полного решения).  $C_{accuracy}$  — точность и корректность предоставленной информации (доля корректно закрытых обращений без повторных тикетов).  $C_{empathy}$  — восприятие уважительности, включённости и качества коммуникации (субъективная оценка пользователем). Каждый параметр измеряется в диапазоне (0;1). Формула компонента коммуникаций.  $C_s = 0.5 \cdot C_{speed} + 0.3 \cdot C_{accuracy} + 0.2 \cdot C_{empathy}$ . Скорость (0.5). Это триггер, который вызывает немедленную реакцию недоверия. Человек видит задержку → считает систему «плохой» ещё до решения. Точность (0.3). Если решение неправильное → пользователь теряет рациональное доверие. Но это влияние наступает позже, а не мгновенно. Эмпатия (0.2). Это «мягкий фактор». Он усиливает доверие, но не компенсирует задержку или ошибку. То есть структура весов полностью следует психологии взаимодействия с цифровыми системами. Как рассчитываются показатели. Скорость реакции ( $C_{speed}$ ). Используется нормировка относительно целевого SLA:  $C_{speed} = 1 - (T_{avg} / SLA_{target})$  где:  $T_{avg}$  — среднее время реакции или решения,  $SLA_{target}$  — норматив. Если  $T_{avg} \leq SLA_{target} \rightarrow C_{speed}$  приближается к 1. Точность поддержки ( $C_{accuracy}$ ). Это операционная корректность решений:  $C_{accuracy} = 1 - (N_{reopen} / N_{total})$ . где:  $N_{reopen}$  — количество повторных обращений по той же проблеме,  $N_{total}$  — общее число тикетов. Эмпатия ( $C_{empathy}$ ) Измеряется по 5-балльной шкале (аналогично UX):  $C_{empathy} = (E_{avg} - 1) / 4$  где  $E_{avg}$  — средняя оценка пользователями качества общения. Эмпатия — это не «доброта», а профессиональная коммуникация: ясность, уважительность, отсутствие обвинительного тона, помощь в понимании. Научное обоснование структуры компонента. Service Quality Theory говорит, что восприятие сервиса формируют: скорость, надёжность, уверенность (assurance) и эмпатия. Наша модель соответствует этим четырём осям. Поведенческая экономика доверия показывает: задержка ответа ⇒ резкое снижение доверия (дискомфорт ожидания). UX-исследования показывают, что: 70 % недоверия к цифровым продуктам возникает не из-за ошибок системы, а из-за плохой поддержки при этих ошибках (таблица 1).

Таблица 1- Интерпретация значения

$C_s$	Уровень	Характеристика
0–0,49	Низкий	Поддержка воспринимается как медленная, формальная или раздражающая
0,5–0,79	Средний	Есть доверие, но отсутствует стабильность сервиса
0,8–1,0	Высокий	Поддержка считается профессиональной, внимательной и предсказуемой

Пример расчёта. Пусть:  $C_{speed} = 0.78$ ;  $C_{accuracy} = 0.92$ ;  $C_{empathy} = 0.70$  Тогда:  $C_s = 0,5 \times 0,78 + 0,3 \times 0,92 + 0,2 \times 0,70$ .  $C_s = 0,81$  Итоговый расчёт и пример. Для примера примем значения:  $T_r = 0,8$ ;  $R_l = 0,9$ ;  $U_x = 0,7$ ;  $C_s = 0,85$ . Тогда:  $DTI = 0,3 \times 0,8 + 0,3 \times 0,9 + 0,25 \times 0,7 + 0,15 \times 0,85 = 0,82$ . Интерпретация: высокий уровень цифрового доверия — пользователи считают систему прозрачной, надёжной и комфортной (таблица 2).

Таблица 2 -Интерпретация уровней DTI



Диапазон DTI	Уровень цифрового доверия	Характеристика восприятия
0.00–0.49	Низкий	Недоверие к цифровым процессам, ощущение контроля и непрозрачности
0.50–0.79	Средний	Частичное доверие; пользователи взаимодействуют рационально, но с настороженностью
0.80–1.00	Высокий	Сформирована устойчивая культура доверия и восприятия технологий как партнёров

DTI может рассчитываться по данным опросов, систем мониторинга (SLA, логов, обращений) и BI-дашбордов. Для надёжности анализа рекомендуется комбинировать объективные показатели (Tr, Rl) и субъективные (Ux, Cs), чтобы получить сбалансированный результат. Регулярный мониторинг DTI позволяет выявлять тренды и прогнозировать снижение доверия задолго до появления открытых жалоб.

Современные организации всё чаще сталкиваются с ситуацией, когда формальная цифровизация не приводит к росту вовлечённости и эффективности. Технологии есть — доверия нет. Сотрудники пользуются цифровыми инструментами из обязанности, а не из убеждения. Именно на этом этапе DTI (Digital Trust Index) становится инструментом стратегического управления. Он позволяет переводить абстрактное понятие «доверие» в управляемую категорию — измеримую, сопоставимую и влияющую на результат.

DTI становится «социальным датчиком» цифровой среды, показывающим, где цифровизация действительно принята пользователями, а где вызывает сопротивление.

Этапы внедрения DTI в организационную систему.

Диагностика текущего состояния. Анализ прозрачности процессов, частоты сбоев, отзывов пользователей и обращений в поддержку. На основе первичных данных рассчитываются базовые значения Tr, Rl, Ux, Cs.

Настройка метрик и весов. Весовые коэффициенты адаптируются под специфику компании. Например, в высокотехнологичных средах повышается значимость надёжности, а в сервисных — пользовательского опыта и коммуникаций.

Интеграция в BI и KPI. Индекс отображается в дашбордах управленческой аналитики, а его значение включается в систему KPI менеджеров как фактор устойчивости цифровой культуры

Мониторинг и корректирующие действия. При снижении DTI ниже 0.6 запускаются инициативы по улучшению UX, повышению прозрачности процессов или оптимизации каналов поддержки.

Внедрение DTI в систему бизнес-аналитики позволяет управлять не только цифровыми процессами, но и отношением к ним.

BI-панель DTI обычно содержит: четыре термометра показателей (Tr, Rl, Ux, Cs); интегральное значение индекса в динамике (за квартал/год); визуальные триггеры (цветовая шкала доверия: красный <0.5, жёлтый 0.5–0.79, зелёный >0.8).

Пример визуализации: если значение DTI падает ниже порога 0.6, система автоматически формирует задачу «CAPA Digital Trust» (Corrective and Preventive Action), фиксируя причину (например, рост обращений или снижение оценки UX). Таким образом, BI-дашборд превращается в инструмент управляемой цифровой репутации компании. DTI можно интегрировать в систему KPI по следующему принципу: Формула:  $KPI' = KPI_{base} \times (0,9 + 0,1 \times DTI)$ . Такой подход стимулирует руководителей и цифровые команды не просто внедрять технологии, а удерживать высокий уровень доверия пользователей к ним.

Если доверие падает, снижается и коэффициент мотивации; если растёт — усиливается. В результате доверие перестаёт быть моральным ориентиром и становится элементом управленческой ответственности. Цифровое доверие всё чаще рассматривается как часть ESG-повестки (Environmental, Social, Governance). В отчётах корпоративной устойчивости организации начинают фиксировать не только показатели безопасности данных, но и восприятие справедливости и открытости цифровых решений. DTI в этом контексте становится социальным индикатором цифровой зрелости, отражающим качество взаимодействия человека с системой. Он может использоваться для внутренней отчётности, сертификации и внешних коммуникаций, формируя репутацию компании как технологически ответственного и этичного субъекта.

Эффективность внедрения индекса доверия может быть выражена через показатель ROI\_trust: Формула:  $ROI\_trust = ((\Delta Q_{perf} + \Delta Q_{loyal} + \Delta Q_{eff}) - C_{DTI}) / C_{DTI}$

где:  $\Delta Q_{perf}$  — прирост производительности;  $\Delta Q_{loyal}$  — рост лояльности пользователей или сотрудников;  $\Delta Q_{eff}$  — снижение издержек за счёт автоматизации и доверия к системам;  $C_{DTI}$  — совокупные затраты на внедрение и сопровождение методики. По результатам пилотных внедрений средний ROI\_trust колеблется от 120 % до 150 %, что подтверждает экономическую состоятельность доверия как управляемого ресурса.

Практическое значение DTI. Для топ-менеджмента: — инструмент стратегического контроля цифровой культуры и риска недоверия. Для HR и ИТ: — метрика восприятия цифровых решений сотрудниками и пользователями. Для ESG и PR: — показатель социальной ответственности и прозрачности технологий. Для BI-аналитики: — параметр цифровой устойчивости, объединяющий данные, эмоции и восприятие. Таким образом, DTI становится новой управленческой единицей доверия, соединяющей психологию пользователя и метрики цифровой эффективности.

Доверие стало новой валютой цифровой эпохи. Компании, чьи пользователи и сотрудники уверены в прозрачности, устойчивости и доброжелательности технологий, выигрывают не только в репутации, но и в экономике. Исследования McKinsey (2024) показывают, что рост доверия к цифровым системам напрямую коррелирует с увеличением производительности и инновационной активности.

Digital Trust Index (DTI) в этом контексте становится инструментом, который переводит субъективное восприятие в количественную форму. Он позволяет оценивать, насколько цифровая экосистема воспринимается предсказуемой, понятной и справедливой. Тем самым DTI формирует новый контур конкурентоспособности, где решающим становится не скорость внедрения технологий, а качество взаимодействия между человеком и системой [7,9].

Современное корпоративное управление требует от организаций не только прозрачности финансов, но и прозрачности алгоритмов. Системы искусственного интеллекта, цифровые сервисы и автоматизированные решения всё чаще становятся частью управленческих процессов — от рекрутинга до риск-аналитики. Отсутствие доверия к ним может привести к социальным конфликтам, ошибкам в принятии решений и потере вовлечённости.

DTI становится диагностическим инструментом цифрового управления, позволяющим советам директоров и руководителям видеть, насколько технологическая инфраструктура компании соответствует этическим, социальным и операционным ожиданиям.

Регулярное измерение индекса доверия даёт управлению новый KPI — уровень восприятия прозрачности и надёжности цифровых решений. Следующим шагом в развитии индекса является его институционализация — превращение из авторской методики в отраслевой или международный стандарт оценки цифрового доверия. Такой стандарт может быть интегрирован в существующие рамки: ISO 9001 и 27001 — в части управления качеством и безопасностью данных; ESG-отчётность (S-показатели) — как индикатор социальной ответственности; Digital Maturity Models — как компонент оценки зрелости цифровых процессов. Создание международного реестра DTI-показателей позволило бы сравнивать

цифровое доверие в разных компаниях и секторах, формируя глобальный рейтинг доверительных цифровых экосистем.

Перспективы применения DTI в различных отраслях. Государственный сектор. DTI может использоваться для оценки доверия граждан к электронным услугам и платформам eGov. Высокий индекс указывает на зрелость цифрового государства и его социальную открытость. Бизнес и финансы. Компании финансового сектора могут применять DTI для оценки восприятия цифрового банкинга и инвестиционных сервисов, где доверие — основа клиентской устойчивости.

Образование и наука. DTI помогает измерять восприятие цифровых платформ студентами и преподавателями, оценивая не только функциональность, но и этичность цифровых решений.

Индустрия и производство. Внедрение DTI позволяет оценить доверие сотрудников к автоматизированным системам, роботизации и ИИ-управляемым процессам. Таким образом, индекс становится универсальным инструментом цифровой диагностики, применимым в любой сфере, где взаимодействуют человек и технология.

Будущее цифровых систем определяется не уровнем искусственного интеллекта, а уровнем доверия к нему. С ростом автономности ИИ и алгоритмов принятия решений значение DTI будет увеличиваться — он станет индикатором зрелости цифровых обществ.

Можно предположить, что через несколько лет DTI войдёт в число глобальных индексов наряду с Human Development Index и Digital Readiness Index, отражая качество взаимодействия человека и технологии. Там, где доверие к цифровым процессам устойчиво, цифровизация становится не источником тревоги, а фактором прогресса.

Разработка и внедрение DTI знаменуют переход от количественной цифровизации к качественной цифровой культуре, где эффективность измеряется не только скоростью, но и осознанностью.

DTI делает цифровую этику управляемой, доверие — измеримым, а взаимодействие человека и технологии — взаимно ответственным. Именно в этом заключается главная стратегическая ценность индекса: он превращает доверие из социального чувства в управленческий показатель, связывающий технологии, культуру и устойчивое развитие.

Развитие цифровых экосистем невозможно без доверия. Технологии перестали быть лишь инструментом — они стали частью социальной ткани организаций и общества. Однако чем сложнее становятся системы, тем выше риск отчуждения человека от цифровых процессов. В этой точке возникает необходимость в измеримом параметре, который соединяет технологическую рациональность и человеческое восприятие. Таким инструментом становится Digital Trust Index (DTI). DTI позволяет количественно оценить уровень доверия к цифровым процессам, соединяя четыре ключевых измерения — прозрачность, надёжность, удобство и качество коммуникаций. Его концепция переводит доверие из субъективной категории в управляемую метрику, применимую в системах KPI, BI-аналитике и ESG-отчётности.

Тем самым индекс цифрового доверия становится не просто аналитическим показателем, а моральным и стратегическим ориентиром цифровой цивилизации — шагом от “быстрой” цифровизации к “умной” и ответственной.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
2. Deloitte. (2023). Digital Maturity Model 2.0: Measuring Organizational Readiness for the Digital Future. Deloitte Insights.
3. PwC. (2024). Global Digital Trust Insights: The leadership trust deficit in digital transformation. PwC Research Report.
4. ISACA. (2023). Digital Trust Ecosystem Framework (DTEF). ISACA White Paper.
5. World Economic Forum. (2022). Advancing Digital Trust: Framework for Responsible Technology Use. WEF Report.
6. Capgemini. (2023). The Digital Mastery Report: Building a Trust-Based Enterprise in the Age of AI. Capgemini Research Institute.
7. McKinsey & Company. (2024). Digital Confidence and Trust in the Age of Intelligent Automation. McKinsey Global Survey.
8. OECD. (2022). Building Trust in the Digital Era: Policy Framework for Digital Transformation. OECD Publishing, Paris.
9. ISO/IEC 38507:2022. Governance implications of the use of artificial intelligence by organizations. International Organization for Standardization.
10. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press.
11. Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.
12. Floridi, L. (2021). *Ethics of Artificial Intelligence: Human-Centric Approaches to Trustworthy AI*. Springer Nature.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17715169>  
УДК 314.151.3(574):316.347.8

## ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ТҰРҒЫНДАРДЫҢ МИГРАЦИЯСЫ. ҚАНДАСТАР МӘСЕЛЕСІ

КҮНТУГАН НУРЖАНАР,  
АЛТАЙ АРУЖАН, АХМЕТОВА ШАХИДА

«Алматы технологиялық университеті» АҚ, «Экономика және бизнес» факультетінің 3  
курс студенттері

Ғылыми жетекшісі – КИРБЕТОВА Ж.С.  
Алматы қ., Қазақстан Республикасы

**Аннотация:** Бұл мақалада Қазақстан Республикасындағы этникалық қазақтар («қандастар») мәселесі шеңберінде тұрғындардың көші-қон үдерістері халықаралық деңгейде қарастырылады. Мақалада ерекше назар аударылады: Өзбекстан, Қытай, Моңғолия және Қырғызстан елдерінен Қазақстанға келген қандастардың себептері, көші-қон бағыттары, сондай-ақ 2020-2025 жылдар аралығындағы соңғы тенденциялар. Сонымен қатар олардың Қазақстанның солтүстік аймақтарына шоғырлануы, мемлекеттің көші-қон квота жүйесі мен әлеуметтік-экономикалық әсерлері талданады.

**Түйінді сөздер:** Этникалық қазақтар; қандастар; көші-қон; көші-қон квотасы; Солтүстік Қазақстан облыстары; әлеуметтік интеграция; демографиялық теңгерім; мемлекет көші-қон саясаты.

Миграция (көші-қон) — бұл адамдардың тұрақты немесе уақытша тұрғылықты жерін өзгерту мақсатында бір елден екінші елге немесе ел ішіндегі аймақтар арасында орын ауыстыру процесі. Миграцияның негізгі себебі — экономикалық, әлеуметтік, экологиялық немесе саяси жағдайлардың өзгеруі.

Миграция елдің демографиялық құрылымына, еңбек нарығына, мәдени және әлеуметтік дамуына зор әсер етеді. Әсіресе, халықаралық миграция жаһандану жағдайында елдер арасындағы өзара тәуелділікті күшейтеді.

Миграцияның екі түрі айқын байқалады:

1. Сыртқы миграция – басқа елдермен арадағы көші-қон (иммиграция және эмиграция).

2. Ішкі миграция – ел ішінде аймақтар арасындағы қоныс аудару (мысалы, оңтүстіктен солтүстікке көшу).

Иммиграция (лат. Immigrare - «кіру, қоныстану») - шетел азаматтарының басқа елге тұрақты немесе ұзақ мерзімге келіп орналасуы.

Иммиграция елге жаңа еңбек ресурстарын, мәдени әртүрлілікті және кей жағдайда демографиялық өсімді қамтамасыз етеді.

Қазақстан мысалында иммиграция - бұл шетелдерден тарихи отанына оралған этникалық қазақтардың (қандастардың) елге қоныс аударуы. Мысалы, Өзбекстан, Қытай, Моңғолия және Қырғызстан елдерінен келетін қандастар - Қазақстандағы иммигранттар санатына жатады.

Эмиграция (лат. emigrare - «көшіп кету») - ел азаматтарының өз елінен басқа мемлекетке тұрақты немесе уақытша қоныс аударуы.

Эмиграция көбіне экономикалық жағдайлар, жұмыс іздеу, білім алу немесе өмір сүру сапасын жақсарту мақсатында орын алады.

Қазақстанда соңғы жылдары эмиграция бағытында Ресей, Германия, Түркия және Польша сияқты елдерге көшу тенденциясы байқалады. Бұл көбіне жастар мен еңбекке қабілетті азаматтардың басқа елдерге кетуімен байланысты



Көші-қон - адамзат қоғамының әлеуметтік-экономикалық дамуында маңызды орын алатын құбылыс. Елден-елге немесе ел ішінде аймақтар арасында көшу арқылы адамдар жаңа мүмкіндіктер іздейді: еңбек етуге, отбасын құруға, білім алуға немесе қауіпсіздікті қамтамасыз етуге. Қазақстан тәуелсіздік алғаннан кейін көші-қон процестері белсенді түрде жүрді және оның ішінде тарихи отанына оралу мақсатын көздейтін этникалық қазақтардың («қандастар») көші-қоны — ерекше мәнге ие. Мемлекет тарапынан құрылған бағдарлама-лар арқылы қандастарды елге шақыру және оларды орналастыру құралы ретінде қолданылып келеді.

***Қазақстандағы көші-қон ахуалы.***

2025 жылдың алғашқы жартыжылдығында елге келгендер саны 11 267 адам болған, оның 82,2 %-ы КМШ елдерінен келген. Сонымен бірге, 2025 жылдың көші-қон жағдайы бойынша деректе айтылғандай, 2025 жылға қарай келген қандастардың шамамен 44,2 %-ы Өзбекстаннан және 43,2 %-ы Қытайдан келгені анықталған. Жалпы 1991 жылдан бастап этникалық қазақтардың отанына оралуы бойынша 1 123 200-ден астам адам болғаны айтылады.

***Өзбекстаннан келген қандастар.*** Өзбекстан – Қазақстанға келген қандастар арасындағы ең маңызды шығу елдерінің бірі. Мысалы, 2025 жылы келген қандастардың 44,2 %-ы Өзбекстаннан болған. Бұл Қазақстан тарапынан қандастарды тарту саясатының нәтижесінде туындаған бағыттардың бірі: тарихи, мәдени, тілдік жақындық себептері бар. Бұл топ көбіне Түркістан, Жамбыл, Алматы облыстарында қоныстанғанымен, мемлекеттік бағдарлама шеңберінде Солтүстік өңірлерге де бағытталуда.

***Қытайдан келген қандастар.*** Қытайдан келген қандастар да маңызды үлесті құрайды: 2025 жылы шамамен 43,2 %-ы Қытайдан келген. Бұл жерде негізінен этникалық қазақтар көшеді, олар тарихи отанына оралу және мәдени сәйкестікті қалпына келтіру мақсатында көшеді. Деректерге сәйкес, Қытайдан келгендердің көп бөлігі Солтүстік Қазақстан, Шығыс Қазақстан, Павлодар аймақтарына бағытталған.

***Моңғолиядан және Қырғызстаннан келгендер.*** Моңғолиядан келген қандастар үлесі салыстырмалы аз әрі нақты деректер шектеулі: Моңғолия үлесі шамамен 2,7 % құрайтыны хабарланған. Қырғызстаннан келгендерге қатысты нақты пайыз көрсетілмегенімен, жалпы КМШ елдері санатында кіретін топтардың бірі ретінде қарастырылады. 2020-2025 аралығында толық бөлініс жоқ, сондықтан осы салада деректер толықтырылса жақсы болар еді.

***Квота жүйесі және шоғырлану саясаты.***

Қазақстанда қандастарды елге тарту және орналастыру үшін арнайы квота жүйесі мен мемлекеттік бағдарлама жүргізіліп келеді. Мысалы, 2025 жылы квота шеңберінде 2 309 адамға арналған орын белгіленген. Сонымен қатар, қандастарды Солтүстік аймақтарға шоғырландыру мемлекет стратегиясының бір бөлігі: Солтүстік Қазақстан, Ақмола, Қостанай, Павлодар облыстарында демографиялық және экономикалық тепе-теңдікті сақтау мақсатында бағдарламалар жүзеге асырылуда.

Қазақстандағы көші-қон үдерістері елдің демографиялық және экономикалық тұрақтылығына тікелей әсер етеді. Қандастар мәселесі - ұлттық қауіпсіздік, әлеуметтік интеграция және мәдени бірліктің маңызды бөлігі. Өзбекстан мен Қытайдан келген қандастар көшінің басым бөлігі құраса, Моңғолия мен Қырғызстаннан келгендер аз болса да назарға алынатын жайт. Мемлекеттік квота жүйесі, шоғырлану стратегиясы және әлеуметтік қолдау шаралары арқылы қандастарды елге тарту.

### ҚОЛДАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ:

1. Ministry stated how many Kazakhs have returned to their historical homeland. Tengrinews.kz. (2024, October 22).
2. [https://en.tengrinews.kz/kazakhstan\\_news/ministry-stated-how-many-kazakhs-have-returned-to-their-264651/](https://en.tengrinews.kz/kazakhstan_news/ministry-stated-how-many-kazakhs-have-returned-to-their-264651/)
3. Kazakhstan Welcomes Over 2,000 Ethnic Kazakhs as Kandas in 2025. TuraNews. (2025). <https://turanews.kz/en/news/kazakhstan-welcomes-over-2-ethnic-kazakhs-as-kandas-in-225/>
4. More than 3,000 ethnic Kazakhs have returned to Kazakhstan since beginning of the year. KazTAG. (2025, April 25). <https://kaztag.kz/en/news/more-than-3-000-ethnic-kazakhs-have-returned-to-kazakhstan-since-beginning-of-the-year>.
5. Number of migrants has increased by more than 15% within a year in Kazakhstan. KazTAG. (2025, March 13). <https://kaztag.kz/en/news/number-of-migrants-has-increased-by-more-than-15-within-a-year-in-kazakhstan>
6. Information required for migration. Oq Government Portal of Kazakhstan. (n.d.). <https://oq.gov.kz/en/movein>
7. Over 19,400 Ethnic Kazakhs Repatriated to Kazakhstan in 2023. QazMonitor. (2023, December 19). <https://qazmonitor.com/news/2460/over-19400-ethnic-kazakhs-repatriated-to-kazakhstan-in-2023>

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17715269>  
УДК 336.2

## ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ МЕН АҚШ-ТЫҢ САЛЫҚ САЛУ ПРОЦЕСІНЕ САЛЫСТЫРМАЛЫ ТАЛДАУ

КҮНТУГАН НУРЖАНАР,  
АЛТАЙ АРУЖАН, АХМЕТОВА ШАХИДА

3 курс студенттері  
Алматы Технологиялық Университетінің  
«Экономика және бизнес» факультеті

Ғылыми жетекшісі – ТУЛЕЕВА Ф.М.  
Алматы қ. Қазақстан Республикасы

**Аннотация:** Бұл мақалада Қазақстан Республикасының және АҚШ-тың салық жүйелері салыстырмалы түрде қарастырылады: негізгі салық түрлері, ставкалар, әкімшілік рәсімдер, 2020–2025 жылдар аралығындағы өзгерістер және 2026 жылы күтілетін (немесе қабылданған) маңызды жаңалықтар талданады. Мақалада әр мемлекеттің салық салу принциптері, жеке және корпоративтік табысқа салынатын салықтар, тұтыну салығы, әлеуметтік аударымдар және жергілікті салықтардың рөлі салыстырылады. Әрбір маңызды тұжырым интернет көздеріндегі ресми және консультациялық деректер негізінде расталады.

**Түйінді сөздер:** Салық жүйесі, корпоративтік табыс салығы, жеке табыс салығы, ҚҚС / VAT, салықтық реформа, Қазақстан, АҚШ, 2020–2025 жылдар, 2026 өзгерістері.

Салық жүйесі — мемлекеттің қоғамдық-экономикалық саясатындағы маңызды құрал. Оның түрлері мен ставкасы, административтік рәсімдері экономикалық белсенділікке, инвестицияларға және бюджетке әсер етеді. Қазақстан мен АҚШ — әртүрлі экономикалық модельдері, басқару құрылымы мен даму деңгейлері бар елдер; сондықтан олардың салық жүйелерін салыстыру мемлекеттік кірістер жинау тәсілдерін, кәсіпкерлік пен жеке табыстарға әсерін түсінуге көмектеседі. Бұл мақаланың мақсаты — 2020–2025 жылдардағы өзгерістерді ескеріп, ҚР және АҚШ салық жүйелерінің негізгі ұқсастықтары мен айырмашылықтарын жүйелі түрде көрсету және 2026 жылға қарай ықтимал бағыттарды бағалау. (Ресми және сараптамалық көздер пайдаланылды.)

Қазақстан: негізгі ұғымдар: корпоративтік табыс салығы (КТС, жалпы ставка — 20%), жеке табыс салығы (ЖТС, ставкасы-10% ), құн салығы (ҚҚС, 12% — 2025 жағдайы), әлеуметтік аударымдар және жергілікті салықтар. Сонымен қатар арнайы және жеңілдікті режимдер (жалпы салық режимдері, жеңілдікке жататын инвестициялық режимдер, арнайы салық режимдері) қолданылады.

АҚШ: федералдық деңгейде негізгі салықтар — жеке табыс салығы (прогрессивті шкала, бірнеше ставкалар), корпоративтік табыс салығы (федералдық ставка 21% бастап 2018 TCJA; кейінгі өзгерістер мен толықтырулар 2020–2025 аралығында қабылданды), әлеуметтік сақтандыру мен Medicare жарналары (жұмыс беруші/жұмысшы бөліктері), сондай-ақ сатылымға/тұтынуға салынатын салықтар негізгі түрде штаттар мен жергілікті орында есептеледі (sales tax — әр штатта әртүрлі). Федералдық өзгерістер 2020–2025 жылдары COVID-19-ға байланысты және реформалық актілер арқылы жүзеге асты.

Құн салығы / сатылым салығы: ҚҚС пен sales tax айырмашылығы.

• Қазақстанда тұтыну салығы ретінде ҚҚС (VAT) қолданылады — ол өндіруші/сатушы деңгейінде қосылған құнға есептеледі; 2025 жылғы ресми мәлімет бойынша ҚҚС негізгі ставкасы 12% болды, алайда қабылданған жаңа ҚҚС/салықтық өзгерістер бойынша 2026

жылдан бастап кейбір өзгерістер енгізілуі мүмкін (жаңа ҚҚС ставкалары туралы жобалар мен жаңа Салық кодексінің нормалары қарастырылды).

- АҚШ-та федералдық VAT жоқ; оның орнына штаттық/жергілікті сатылым салығы (sales tax) қолданылады және ставкалар штат бойынша әртүрлі, экспорттық/интернет-сатулар бойынша ерекше ережелер бар. Бұл жүйе тұтынуды әдетте соңғы сатып алушыдан алады және администрлеу шарты бойынша ҚҚС жүйесінен ерекшеленеді.

Корпоративтік және жеке табыс салығы — салыстыру (негізгі ставка және құрылым)

Корпоративтік табыс салығы:

- Қазақстан: негізгі ставка — 20% (заң бойынша 2025 жағдайы). 2026 жылдан бастап қабылданған жаңа Салық кодексінің кейбір нормалары бойынша салалық ерекшеліктер мен кейбір секторларға арналған ставкалардың өзгеруі болжануда (мысалы, банктер мен ойын бизнесі үшін жоғарылау туралы жобалар туралы хабарлар бар).

- АҚШ: федералдық корпоративтік ставка 2018 TCJA-дан кейін 21% деңгейінде белгіленді; 2020–2025 аралығында кәсіпкерлік субсидиялар, шығындарды жылдам амортизациялау тәрізді шаралар мен кейбір халықаралық тәртіптер өзгертілген. 2025 жылы қабылданған «One Big Beautiful Bill» (OBVB) көптеген TCJA элементтерін тұрақты етіп қалдырды немесе реттеді, нәтижесінде корпоративтік салық құрылымына да әсер етуі мүмкін.

Жеке табыс салығы (PIT / individual income tax):

- Қазақстанда жеке табыс (10%) салығының құрылымы біртұтас элементтерден тұрады (жұмыс табыстары, дивидендтер, т.б.), кейбір табыс түрлеріне арналған арнайы ставкалар бар. Жалпы алғанда жеке табыс салығының әсері АҚШ-қа қарағанда басқа — прогрессивтік шкала деңгейі мен жеңілдіктер жүйесі айырмашылықтары маңызды.

- АҚШ-та прогрессивтік федералдық шкала қолданылады (7 ставка — 10%–37% негізінде) және OBVB 2025 жылы бірнеше ставкаларды, стандартты шегерімдер мен кредиттерді реттеп, кейбір TCJA нормаларын тұрақты етті (яғни 2025–2026 жылдары жеке табыс салығының құрылымы белгілі дәрежеде консолидацияланды). Сонымен бірге штаттық жеке табыс салығы әр штатта өз шарттары бойынша қолданылады (кейбір штаттар табыс салығын үкіметтік деңгейде алмайды).

2020–2025 жылдар аралығындағы басты өзгерістер.

Қазақстан (2020–2025):

- COVID-19 әсерінің жеңілдету шаралары: декларация және төлем мерзімдерін кейінге шегеру, кейбір салаларға мораторийлер және жеңілдіктер енгізілді.

- 2023–2025 жылдары Салық кодексіне ірі түзетулер енгізілді — 2023 жылы маңызды түзетулер қабылданды және 2025 жылдың ортасына дейін жаңа, бірыңғай Салық кодексінің жобасы пысықталды; 2025 жылы жаңа Салық кодексі қол қойылып, 2026 жылғы енгізу мерзімі белгіленді (қаржы және әкімшілендіруді оңайлату, кейбір ставкаларды қайта қарау — мыс., ҚҚС пен арнайы режимдерге қатысты өзгерістер ұсынылды). Бұл өзгерістер кәсіпкерлік әкімшілігін жеңілдетуге бағытталған.

АҚШ (2020–2025):

- 2020: CARES Act — COVID-19-ға байланысты бизнесті қолдау үшін салықтық ынталандырулар, шығындарды жедел амортизациялау, несие схемалары енгізілді.

- 2021: American Rescue Plan — отбасы және жұмысшыларға арналған салықтық кредиттер мен төлемдер кеңейді.

- 2022: Inflation Reduction Act — кейбір салықтық ережелер мен инвестициялық жеңілдіктер арқылы экология және денсаулық сақтау салаларын қаржыландыруға әсер етті.

- 2025: «One Big Beautiful Bill» (OBVB) — 2025 жылғы заң (H.R.1) TCJA-ның кейбір элементтерін тұрақтандырды, стандартты шегерімдер мен кейбір кредиттерді өзгерту/ұзарту енгізді; бұл өзгерістер 2025–2026 жылдарға әсер етеді.

Әкімшілік рәсімдер және салық жинаудың тиімділігі.

• Қазақстанда 2020–2025 жылдары салық әкімшілігін цифрландыру, e-invoicing жүйелері және декларациялау процестерін жеңілдету бағытында маңызды қадамдар жасалды; жаңа Салық кодексі осы үрдісті жалғастыруға және әкімшілікті одан әрі оңайлатуға бағытталған.

• АҚШ-та ішкі кіріс қызметі (IRS) қызметінің цифрландыруы мен салықтық әкімшілендіруді жақсарту туралы шаралар қабылданды; сонымен қатар федералдық және штаттық деңгейдегі әртүрлілік салық жинауды күрделірек етеді. 2022–2025 жылдары федералдық заңдар бюджеттық және орындалу аспектілерін өзгертті.

Әлеуметтік салмақ және салықтық жігертеу.

• Қазақстанда инвестициялық преференциялар, жеңілдікті салық режимдері (мысалы, арнайы экономикалық аймақтар, кейбір сектормен жұмыс істейтін компаниялар үшін жеңілдіктер) тартымдылықты арттыруға бағытталған. 2023–2025 жылдардағы кодекстік түзетулер бұл тетіктерді оңтайландыруды көздеді.

• АҚШ-та салықтық кредиттер (мыс., R&D credit, clean energy tax credits under IRA) және OBVB арқылы енгізілген жаңа стимулдар бизнес пен отбасыға бағытталған үлкен масштабты әсер етті; саясаттың ұзақ мерзімді әсері қабылданатын нақты ережелерге байланысты.

2026 жылға қатысты болжамдар және нақты қабылданған шешімдер.

Қазақстан: 2025 жылы жаңа Салық кодексі қабылданғаннан кейін (қол қою мен жариялау мерзімдері бойынша) оның негізгі нормалары 2026 жылдың 1 қаңтарынан бастап күшіне енуі жоспарланды — бұл салық әкімшілігін жеңілдету, кейбір ставкаларды қайта қарау (ҚҚС және арнайы режимдер), және салықтық әкімшілік процестерді цифрландыру арқылы бизнеске жүктемені азайтуға бағытталған өзгерістерді қамтиды. Яғни 2026 жылдан бастап компаниялар мен жеке тұлғалар үшін салық есептілігінің құрылымы мен кейбір ставкалар өзгеруі мүмкін. (Ресми консультациялық және аудиторлық фирмалар бұл өзгерістерді бақылап жариялады.)

АҚШ: 2025 жылы қабылданған «One Big Beautiful Bill» 2025–2026 жылдарға нақты өзгерістер енгізді: TCJA-ның бірқатар нормаларын ұзарту/тұрақтандыру, стандартты шегерімнің ұлғаюы, кейбір жаңа шегерімдер мен кредиттердің енгізілуі және федералдық деңгейдегі салық салуды ықпал ететін басқа да шаралар. Бұл 2026 жылы федералдық салықтық әкімшілік пен нақты салық жүктемесіне әсер етеді; штаттық деңгейдегі ерекшеліктермен бірге жеке және корпоративтік салық төлеушілердің жағдайын қайта анықтайды.

Көрсеткіш/ Салық түрі	Қазақстан Республикасы	АҚШ	Айырмашылық және ескерту
Салық жүйесінің түрі	Орталықтандырылған	Федералдық және штаттық	АҚШ-та аймақтық айырмашылығы көп
Корпоративтік табыс салығы (CIT)	20%	21% (фед.) + 0-12% (штат)	АҚШ-та бизнеске көбірек салық түседі
Жеке табыс салығы (PIT)	10% бірыңғай ставка	10-37% прогрессивті	АҚШ-та табыс өскен сайын ставка өседі
ҚҚС / Sales tax	12%	4-10% Sales tax	АҚШ-та әр штатта әртүрлі
Әлеуметтік аударымдар	3,5-9,5%	Social Security 6,2% + Medicare 1,45%	АҚШ-та әлеуметтік төлемдер көбірек
2020-2025 жж. өзгерістері	Электрондық есеп, шағын бизнеске жеңілдік	TCJA заңымен жеңілдіктер ұзартылды	Екі ел де цифрландыру бағытына өтті
2026 ж. болжамдары	Жаңа Салық кодексі күшіне енеді, есеп беру жеңілдейді	Федералдық жеңілдіктер қайта қаралады	Екеуінде де салық жүктемесі азаюы мүмкін

Кесте-1. Қазақстан Республикасы мен АҚШ салық жүйелерінің салыстырмалы талдауы (2020-2025 жж.)



Қорытындылай келе, Қазақстан мен Америка Құрама Штаттарының салық жүйелері мақсат жағынан ұқсас болғанымен, құрылымы мен әкімшілік тәсілдері бойынша айтарлықтай ерекшеленеді.

Біріншіден, басқару құрылымы бойынша айырмашылық:

Қазақстанда салық жүйесі орталықтандырылған — барлық негізгі салықтар мен ставкалар республикалық деңгейде белгіленеді. Ал АҚШ-та федералдық және штаттық деңгейдегі салықтар бар, сондықтан әр штат өз ережесін белгілей алады. Бұл бизнес пен азаматтар үшін салық жүктемесін әртүрлі аймақтарда өзгертіп отырады.

Екіншіден, салық түрлері мен ставкалар:

Қазақстанда негізгі салықтар — корпоративтік табыс салығы (20%), жеке табыс салығы (10%) және ҚҚС (12%).

АҚШ-та корпоративтік табыс салығы федералдық деңгейде 21%, ал штаттарда қосымша 0–12% болуы мүмкін. Жеке табыс салығы прогрессивті шкала бойынша 10%-дан 37%-ға дейін өзгереді.

Яғни, АҚШ-та табыс көлемі өскен сайын салық та өседі, ал Қазақстанда бірыңғай ставка қолданылады.

Үшіншіден, тұтыну салығының айырмашылығы:

Қазақстанда ҚҚС (VAT) жүйесі жұмыс істейді — ол тауар мен қызмет өндірісінің әр кезеңінде есептеледі.

АҚШ-та ҚҚС жоқ, оның орнына sales tax бар — ол тек соңғы тұтынушыдан, сатып алу кезінде алынады. Бұл жүйе қарапайым болғанымен, әр штатта әртүрлі мөлшерлеме қолданылады (4–10%).

Төртіншіден, 2020–2025 жылдардағы өзгерістер мен 2026 болжамдары:

Пандемия кезеңінде екі ел де бизнесті қолдау үшін салықтық жеңілдіктер енгізді.

Қазақстанда салықтық әкімшілік жеңілдеп, жаңа Салық кодексі 2025 жылы қабылданды және 2026 жылдан бастап күшіне енеді. Ол цифрландыруды, есептілікті оңайлатуды және шағын бизнеске қолдауды көздейді.

АҚШ-та 2025 жылы қабылданған One Big Beautiful Bill заңымен 2017 жылғы TCJA реформасының ережелері ұзартылып, кейбір жеңілдіктер тұрақтандырылды.

Жалпы айтқанда, Қазақстан – бірыңғай, орталықтанған жүйе, әкімшілік жеңілдік пен цифрландыруға бағытталған. АҚШ – икемді, көпдеңгейлі жүйе, экономикалық ынталандыру мен әлеуметтік теңгерімге негізделген. 2026 жылдан бастап екі ел де өздерінің салық саясатын жеңілдету мен әділдікке бағыттау жолында дамып келеді.

## ПАЙДАЛАНҒАН ӘДЕБИЕТТЕР

1. «Қазақстан Республикасының Салық кодексі» — 2017 жылғы 25 желтоқсандағы № 120-VI ҚРЗ (2025 жылға дейінгі өзгерістер мен толықтырулармен).
2. «Қазақстан Республикасының жаңа Салық кодексі туралы» — ҚР Қаржы министрлігінің ресми ақпараты, 2025 ж.
3. U.S. Internal Revenue Service (IRS) — Tax Code, Regulations and Official Guidance, [www.irs.gov](http://www.irs.gov).
4. Tax Cuts and Jobs Act (TCJA) — АҚШ Конгресі қабылдаған федералдық заң, 2017 ж.
5. Inflation Reduction Act (IRA) — АҚШ, 2022 ж., ресми мәтін және IRS түсіндірмелері.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17715287>

## АМНИЯТИ ОЗУҚАВОРӢ ВА НАҚШИ ОН ДАР РУШДИ УСТУВОРИ ҚОМЕА

**МАЧНУНОВА МУТАХИРА ҲУКУМАТОВНА**  
**НАИМОВ БЕКМУРОД ҚУНҒУРОТОВИЧ**  
Донишгоҳи давлатии Бохтар ба номи Носири Хусрав

*Таҳлилҳо нишон медиҳанд, ки вобастагии таъминоти маъсулоти озуқаворӣ аз воридоти баъзе намуди маъсулот аз хориҷи ҷумҳури танзими нархи бозори истеъмолиро душвор гардонид, ба дастрасии аҳоли ба онҳо таъсири манфӣ мерасонад. Илова ба ин тибқи пешгӯиҳои аз маълумоти созишномаи байналмилалӣ маълум мегардад, ки нархҳо барои маводи хӯрокворӣ вобаста ба мураккабшавии авзои сиёсии байналмилалӣ, шиддат гирифтани вазъи геосиёсӣ низомӣ, буғронҳои молиявӣ иқтисодӣ, инчунин мушкилоти марбут ба тағйирёбии иқлим дар соҳаи минбаъда сол ба сол боло меравад.*

**Калидвожаҳо:** амнияти озуқаворӣ, бехатарии маҳсулоти озуқаворӣ, ҳадафҳои стратегӣ, соҳаи кишоварзӣ.

## ПРОДОВОЛЬСТВЕННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ И ЕЕ РОЛЬ В УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ ОБЩЕСТВА

**МАДЖНУНОВА МУТТАХИРА ХУКУМАТОВНА**  
кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмент и организации туризма  
Бохтарского государственного университета имени Носира Хусрава

**НАИМОВ БЕКМУРОД КУНҒУРОТОВИЧ**  
кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой менеджмента и управления и  
организации туризма Бохтарского государственного университета имени Носира Хусрава

*Анализ показывает, что зависимость поставок продовольственных товаров от импорта некоторых видов продукции из-за границы затрудняет регулирование цен потребительского рынка и отрицательно влияет на доступ населения к ним. Кроме того, по прогнозам из информации международных организаций, очевидно, что цены на продукты питания будут расти из года в год в связи со сложностью международной политической ситуации, обострением геополитической и военной ситуации, финансово-экономической ситуации. кризисы, а также проблемы, связанные с изменением климата в последующие годы.*

**Ключевые слова:** безопасность пищевых продуктов, безопасность пищевых продуктов, стратегические цели, сельское хозяйство.

## FOOD SECURITY AND ITS ROLE IN THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SOCIETY

**MAJNUNOVA MUTTAHIRA HUKUMATOVNA**  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management and  
Tourism Organization of Bokhtar State University named after Nosiri Khusrav

**NAIMOV BEKMUROD KUNGUROTovich**  
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of Management and Tourism  
Organization at Bokhtar State University named after Nasiri Khusrav

*The analysis shows that the dependence of food supplies on imports of certain types of products from abroad makes it difficult to regulate consumer market prices and negatively affects public access*

ОФ "Международный научно-исследовательский центр "Endless Light in Science"

*to them. In addition, according to forecasts from international organizations, it is obvious that food prices will rise from year to year due to the complexity of the international political situation, the aggravation of the geopolitical and military situation, the financial and economic situation. crises, as well as problems related to climate change in the following years.*

**Keywords:** *food safety, food safety, strategic goals, agriculture.*

Масъалаҳои бехатарии маъсулоти озуқаворӣ мафҳуми амнияти озуқавориро бо равандҳои буду боши одамон, хизматрасониҳои тиббӣ ва муъити зисти солим пурра гардонида, бо сиёсати давлат ҷиғати рушди устувор алоқаи зич дорад. Бояд қайд намуд, ки бо таъсири пандемияи коронавирус, баъдан суръат гирифтани нооромиҳои сиёсии ҷаҳонӣ ва ба ин васила қандашавии занҷираҳои логистикӣ, буҳрони энергетикӣ сузишворӣ, болоравии хароҷоти истеҳсолӣ, алалхусус маводи ғизоӣ, зиёдшавии маҳдудияти оид ба хариду фуруш асоси баландшавии арзиши маъсулоти хурока гардид. Индекси нархи маъсулотҳои хурока бо ҷисбҳои Созмони байналмиллалӣ озуқа дар соли 2021 125,7% ва 2022- 138% -ро ташкил дод.

Ба ин раванд зиёдшавии аҳолии қурраи замин, нархи баланди захираҳои истеҳсолӣ, норасоии қувваҳои коргарии баландихтисос, зиёдшавии талабот ба ғизои солим дар кишварҳои рубатараққӣ, маҳдудияти ба гардиш ворид намудани заминҳои обии таъиноти кишоварзӣ, ояндабинии номусоиди оқубатҳои тағирёбии иқлим таъсир мерасонанд. Барои мамлакатҳои, ки дорои шароитҳои мусоиди иқлими табиӣ оид ба истеҳсоли маводи ғизоӣ, содироти он омили муҳими рушди устувори иқтисодӣ мегардад. Дар сатҳи глобали вазъияти амнияти озуқаворӣ мушкил гашта, нуҷаҳои аҳолии қураи замин гуруснагӣ мекашад. Агар ин раванд тағир наёбад, то соли 2030 қариб 10% аҳолии қураи замин ба гуруснагӣ дучор мегардад [1.с.106,110].

Ҷалм ва устувори рушди истеҳсолоти маъсулоти озуқаворӣ дар ҷумҳурӣ яке аз омилҳои таъмини бехатарии озуқаворӣ кишвар ба ҷисб рафта, самаранокӣ ва устувори рушди соҳаи кишоварзӣ, инчунин истифодаи самаранокӣ заминҳои қораи мамлакат дар он нақши муҳим мебошад. Шумораи умумии аҳолии Ҷумҳурии Тоҷикистон ба ҳолати нимаи аввали соли 2023 мувофиқи маълумоти оморӣ 10165 ҳазор нафарро ташкил дода, вобаста ба афзоиши мунтазами аҳолии ҷумҳурӣ ва сатҳи баланди таваллуд талабот ба маъсулоти озуқаворӣ сол аз сол зиёд мегардад.

Тибқи маълумоти оморӣ соли 2021 861,5 ҳазор гектар ва дар соли 2022 дар майдони 858,4 ҳазор гектар (аз он дар заминҳои обӣ 594,8 ҳазор гектар), соли соли 2023 дар майдони 861,4 гектар (595,4 ҳазор гектар) кишти зироатҳои кишоварзӣ гузаронида шудааст.

Ҷамамон бо мақсади самаранок истифода намудани заминҳои қораи обӣ дар ҳамаи шаклҳои хоҷагидорӣ ҷумҳурӣ соли 2021 204,3 ҳазор гектар ва дар соли 2022 213,2 ҳазор гектар кишти тақрорӣ гузаронида шуд.

Таҳлили истифодабарии заминҳои қорам дар ҳамаи шаклҳои хоҷагидорӣ ҷумҳурӣ нишон дод, ки дар соли 2023 ҳамагӣ дар заминҳои обӣ 595,4 ҳазор гектар кишти зироатҳои кишоварзӣ гузарониданд, ки аз ин нишондиҳанда 33 ҳазор гектарро кишти байни қаторҳои боғ ташкил медиҳад.

Бо истифодаи самаранокӣ заминҳои таъиноти кишоварзӣ дар ҳамаи шаклҳои хоҷагидорӣ ҷумҳурӣ соли 2021 ба маблағи 28,7 млрд. сомонӣ ва дар соли 2022 ба маблағи 31,5 млрд. сомонӣ ва дар шаш моҳи соли 2023 ба маблағи 13,2 млрд. сомонӣ маъсулоти растанипарварӣ истеҳсол гардида, суръати афзоиш мутаносибан 108,1 фоиз, 105,9 фоиз, 107,7 фоиз ва 110,4 фоиз таъмин гардид [2.с. 74,78].

Дар ин раванд бо қори гардидани навоариҳо, азхудкунии заминҳои нав ва беҳтар намудани ҳолати мелиоративии заминҳо боз ҳам имкониятҳои зиёд намудани ҳаҷми истеҳсоли маҳсулоти соҳа ва беҳтар намудани таъминоти аҳоли бо маҳсулоти ватанӣ мавҷуд мебошад.

Бо пешниҳоди имтиёзҳои андозии гумрукӣ ва ҳавасмандгардонии хоҷагӣҳо маҳсулоти кишоварзӣ бо тадриҷ афзоиш ёфта, дар соли 2022 аз ҳисоби истеҳсоли намудҳои

асосии маҳсулоти кишоварзӣ ба сари ҳар як нафар аҳоли, аз ҷумла ғалладонагиҳо ба 175,3 кг, картошка 109,2 кг, сабзавот ва полизӣ 355,1 кг, мева ва ангур 81,2 кг, рағани растанӣ, 2,4 кг, гӯшт (дар вазни кушта) 18,1 кг, шир 106,2 кг ва тухм ба 121 дона баробар гардида дар қиёс ба 5 соли охир ба сари ҳар як нафар аҳоли ғалладонагиҳо ба андозаи 33,7 фоиз, картошка 3,3 фоиз, сабзавот ва полизӣ 15,3 фоиз, меваҷот 7,4 фоиз, гӯшт 21,4 фоиз ва тухм 2,5 баробар зиёд гардид.

Тибқи Меъёрҳои тавсиявии физиологии истеъмолии маҳсулоти асосии озуқаворӣ ба ҳар сари аҳолии Ҷумҳурии Тоҷикистон, ки бо қарори Ёукумати Љумњурии Тоҷикистон аз 31 августи соли 2018, № 451 тасдиқ шудааст, сатҳи таъминоти аҳоли бо маҳсулоти асосии истеъмоли ба ҳолати 1 январи соли 2023 чунин аст:

**Љадвали 1.- Дараҷаи таъминоти аҳолии Љумњури бо маҳсулотҳои асосии кишоварзӣ**

№ р/т	Номгӯи маҳсулот	Меъёри истеъмоли, кг	Истеъсол ба як нафар аҳоли, кг	Дараҷаи таъминот, %
1	Нон ва маҳсулоти нонӣ	147,7	175,0	118,5
2	Картошка	92,0	109,6	119,1
3	Сабзавот ва полезиё	166,1	356,4	214,5
4	Мева, ангур ва буттамевагиё	124,1	81,5	65,6
5	Гӯшт ва маҳсулоти гӯшти	40,8	17,5	42,9
6	Шир ва маҳсулоти ширӣ	115,3	106,6	92,4
7	Тухм, млн/дона	180 дона	121,4	67,4

*Манбаъ: Ҳисобиҳои муаллиф бо истифода аз Маълумоти омили кишоварзӣ дар соли 2023, Душанбе, 2023*

Вобастагии таъминоти маҳсулоти озуқаворӣ аз воридоти баъзе намуди маҳсулот аз хориҷи Љумњури танзими нархи бозори истеъмолиро душвор гардонид, ба дастрасии аҳоли ба онҳо таъсири манфӣ мерасонад. Илова ба ин тибқи пешгӯиҳои аз маълумоти созмонҳои байналмилалӣ маълум мегардад, ки нархҳои барои маводди хӯрокворӣ вобаста ба мураккабшавии авзои сиёсии байналмилалӣ, шиддат гирифтани вазъи геосиёсӣ низомӣ, буғронҳои молиявӣ иқтисодӣ, инчунин мушкилоти марбут ба тағйирёбии иқлим дар солҳои минбаъда сол ба сол боло меравад[3.с, 21,25].

Дар асоси пешгӯиҳои иқтисодӣ ӯҳонӣ болоравии нарх барои гандум ба ҳисоби миёнаи ҳар сол 4 фоизро ташкил намуда, то соли 2030 ба 500 доллари ИМА барои як тонна баробар мешавад. Дар солҳои алоҳида бо дар назар доштани шароити иқлимӣ обу ҳаво нархи гандум то соли 2030 метавонад тағйирпазир гардад. Бозори ғалла, орд ва маҳсулоти нонӣ дар Тоҷикистон нисбати устувории нархҳои хело ҳассос буда, он бештар аз воридоти маҳсулот вобастагӣ дорад. Суръати болоравии нарх ба маҳсулоти асосии озуқаворӣ, махсусан ба гандум ва орд, дастрасии аҳолиро ба ин намуди маҳсулот мушкил мегардонад.

Тамоюлҳои демографӣ дар Тоҷикистон, ки дар афзоиши босуръати шумораи истеъмолкунандгон зоҳир мешаванд, ислоҳоти низоми бехатарии маҳсулоти хӯроквориро тақозо мекунанд. Илова бар ин, бо дарназардошти афзоиши даромади содиротӣ аз фуруши маҳсулоти кишоварзӣ, бе таҷдиди низоми бехатарии маҳсулоти хӯрокворӣ ба он ноил шудан ғайриимкон аст.

Бинобар ин зарур шуморида мешавад, ки чораҳои зерин роҳандозӣ карда шаванд:

- зиёд намудани истеъсоли ҳаҷми маҳсулоти ватанӣ;
- бештар намудани назорати эпидемиологӣ аз болои бемориҳои ғизоӣ;
- арзёбӣ, навосӣ ва модернизатсияи заминаи ӯқуқии бехатарии маҳсулоти озуқаворӣ;

- таъсиси шабакаи ягонаи базаҳои маълумоти марказӣ ва минтақавии мақомоти назорати маъсулоти озуқаворӣ бо мақсади фароҳам овардани шароит барои ӯлаамоварӣ, мубодила ва таълили самаранокӣ маълумоти назорати маъсулоти озуқаворӣ;

- беътар намудани назорат аз болои мутобиқати ашъи хомӣ кишоварзӣ ва маъсулоти озуқаворӣ ба талаботи гигиениӣ озуқаворӣ ва меъёрҳои бехатарии озуқаворӣ;

- навсозӣ намудани талабот ва ҷораҳои назорати расмӣ дар соҳаи назорати байторӣ;

- навсозӣ намудани талабот ва ҷораҳои назорати расмӣ дар самти назорати фитосанитарӣ;

- ӯроӣ намудани ҷораҳои самаранок барои пурзӯр намудани назорат аз болои маъсулоти кишоварзӣ ва озуқаворӣ воридотӣ ва дастгирии содироти маъсулоти озуқаворӣ;

- баланд бардоштани иқтидори лабораторияҳо дар кишвар ва тақмили инфрасохтори назорати лабораторӣ;

- баланд бардоштани иқтидори кормандони назорати маъсулоти озуқаворӣ тавассути низомӣ тақмили ихтисосӣ касбӣ.

Илҳои ин амалҳо ӯнияти расидан ба ӯдафи стратегии кишвар-таъминӣ амнияти озуқаворӣ бевосита мусоидат менамояд[4.].

Таъминӣ амнияти озуқаворӣ – ин ҳолатест, ки дар он ҳар шахс дар ҳар вақт ба миқдори кофӣ ӯзӣ солим, сифати баланд ва дастрас дастрасӣ дошта бошад. Ин мафҳум ҷор унсӯри асосиро дар бар мегирад:

1. Дастрасӣ ба ӯзӣ – мавҷудияти маҳсулоти ӯзӣ дар бозор.

2. Қобилияти харид – имконияти иқтисодӣ барои хариди хӯрок.

3. Сифат ва бехатарӣ – мутобиқати маҳсулот ба стандартҳои санитарӣ.

4. Истифодаи дуруст – тарзи ӯзӣгирии солим ва таботатии дуруст.

Мо дар мақолаи илмӣ худ доир ба ислоҳоти соҳаи кишоварзӣ ва баланд бардоштани рақобатпазирии маҳсулот дар мамлакат қорҳои зиёд амалӣ шуданд пешниҳод намӯдаем. Аз ҷумла, ғазӣ муқаммалӣ ҳуқуқи соҳа андоз, об, замин, қонунҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи хоҷагиҳои деҳқонӣ (фермерӣ)», «Дар бораи хоҷагии ёрирасони шахсӣ», «Дар бораи байторӣ», «Дар бораи кооперативҳо», «Дар бораи зотпарварӣ», «Дар бораи моҳипарварӣ, моҳигирӣ ва ҳифзи захираҳои моҳӣ», «Дар бораи ғалла ва маҳсулоти қорқарди он», «Дар бораи карантин ва муҳофизати растаниҳо», «Дар бораи занбӯриасалпарварӣ», «Дар бораи ҷароғоҳ», «Дар бораи ассотсиатсияи истифодабарандагони об», «Дар бораи парандапарварӣ», «Дар бораи амнияти озуқаворӣ», «Дар бораи бехатарии маҳсулоти хӯрокворӣ» мавриди амал қарор доранд, ки ҷиҳати рушди соҳаи кишоварзӣ дар мамлакат нақши муассир дорад. Тибқи маълумотҳои оморӣ масоҳати умумии заминҳои обии ҷумҳурӣ 762,2 ҳазор гектарро ташкил медиҳад, ки 63 ғизи аҳолии мамлакат дар ин соҳа ғаъолият намӯда, тибқи Консепсияи ҳифз ва истифодаи оқилонаи захираҳои оби дар ҷумҳурӣ имконият мавҷуд аст, ки масоҳати заминҳои обиро то ба 1,6 млн. гектар расонем. Маълумоти мавҷуда аз он шаҳодат медиҳад, ки ба истехсоли маҳсулоти кишоварзӣ 176 975 хоҷагии қалон, миёна ва хурд машғул буда, дар робита ба ин месазад аз Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи дастгирии давлатии соҳаҳои комплекси агросаноатии Ҷумҳурии Тоҷикистон», ки 5 мартӣ соли 2007 ва дар таҳрири нав 31 декабри соли 2008 қабул гардида, ёдовар шавем. Дар он се роҳи дастгирии давлатии комплекси агросаноатӣ, ҷудо намудани субсидия (қумаки молиявӣ) аз ҳисоби бӯҷети давлатӣ, ҷалби сармояҳои хориҷӣ ва грантҳо барои рушди соҳаҳои комплекси агросаноатӣ муқаррар гардидааст, ки ба рушди ин соҳа дар мамлакат мусоидати қалон намӯда дар таъминӣ амнияти озуқаворӣ кишвар нақши муассир меғузорад[5.с, 219].

**Хулоса:** ба андешаи мо таъминӣ амнияти озуқаворӣ омилӣ асосии рушди устувор, саломатии ҷомеа ва суботи иҷтимоӣ мебошад. Барои ба дастовардани амнияти пурраи озуқаворӣ, зарур аст, ки давлат бо баҳши ҳусӯй ва ҷомеа ҳамқорӣ намӯда, сиёсати дурусти аграрӣ, иқтисодӣ ва иҷтимоиро татбиқ намояд. Танҳо дарин сурат метавон рушди иқтисоии



дарозмуддат ва саломатии наслҳои ояндаро бо маҳсулотҳои аз нигоҳи экологӣ тоза таъмин кард.

### АДАБИЁТҲО

1. Наимов Б.Қ. Таъмини амнияти озуқаворӣ – омили муҳими рушди иқтисоди миллӣ. [Матн] / Наимов Б.Қ. // Международный исследовательский центр “Endless Light in Science» ALMATA. KAZAKHSTAN 25 JUNE 2023. – 106 – 110 с.
2. Наимов Б.Қ. Рушди соҳаи боғпарварӣ - омили муҳим дар таъмини амнияти озуқавории кишвар. Маҷалаи “Кишоварз” – и ДАТ ба номи Ш. Шохтемур. №2 2021. – 74 – 78 с.
3. Маҷнунова М.Ҳ., Наимов Б.Қ. Нақши соҳаи кишоварзӣ дар таъмини амнияти озуқаворӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Наимов Б.Қ.,// Международный научный журнал Endless Light in Science ALMATA. KAZAKHSTAN 31 Октября 2025 С.21-25.
4. Стратегияи миллии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030. Душанбе, 2016. – 104 с.
5. Раҳматзода, С. Роль налогообложения в промышленной индустриализации / С. Раҳматзода // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально – экономических и общественных наук. – 2022. – № 8. – С. 74 – 80. – EDN DSVWBT.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17715304>

## АСОСҶОИ ИЛМИИ ТАШКИЛИ РАВАНДИ ФУРҶИ МАҲСУЛОТИ КИШОВАРЗӢ ВА ОМИЛҶОИ БА ОН ТАЪСИРКУНАНДА

**РАУПОВ ҶАМШЕД УСМОНОВИЧ**

Донишгоҳи давлатии Бохтар ба номи Носири Хусрав

**МИРЗОЗОДА АЪЗАМ ШАРИФ**

Донишгоҳи давлатии Бохтар ба номи Носири Хусрав

*Дар мақола самтҳои асосии самаранокӣи фурӯши маҳсулоти кишоварзӣ, роҳҳои баландбардоштани он, нақши соҳаи кишоварзӣ дар рушди иқтисоди миллӣ, истеҳсолкунандаи маҳсулоти кишоварзӣ, харидори маҳсулоти кишоварзӣ, роҳҳои фурӯш, маълуми маҳсулоти дохилии соҳаи кишоварзӣ, ташики бозорҳои ягонаи фурӯши маҳсулоти кишоварзӣ, кам кардани таъсири манфии ин омилҳо ва дигар нуктаҳои асосии фурӯш ва рушди соҳаи кишоварзӣ таълил шудааст.*

**Калидвожаҳо:** Самаранокӣ, фурӯш, роҳҳои баландбардори маҳсулоти кишоварзӣ, истеҳсокунанда, истеҳмолкунанда, ташики бозор ва нуктаҳои фурӯши маҳсулоти кишоварзӣ, истеҳсол ва коркарди маҳсулоти кишоварзӣ, ташики бозорҳои ягонаи фурӯши маҳсулоти кишоварзӣ.

## НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА РЕАЛИЗАЦИИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИИ И ВЛИЯЮЩИЕ НА НЕЕ ФАКТОРЫ

**РАУПОВ ДЖАМШЕД УСМОНОВИЧ**

доцент кафедры экономической географии и методики преподавания географии  
Бохтарского государственного университета имени Насира Хусрава

**МИРЗОЗОДА АЗАМ ШАРИФ**

доцент кафедры таможи Бохтарского государственного университета имени Насира Хусрова

*В статье рассмотрены основные направления эффективности реализации сельскохозяйственной продукции, пути ее повышения, роль аграрного сектора в развитии национальной экономики, производитель сельскохозяйственной продукции, покупатель сельскохозяйственной продукции способы продажи, проанализированы способы сбыта, набор внутренней продукции аграрного сектора, организация единных рынков сбыта сельскохозяйственной продукции, снижение негативного воздействия этого фактора и другие основные моменты сбыта и развития аграрного сектора.*

**Ключевые слова:** Эффективность, сбыт, пути совершенствования сельскохозяйственной продукции, производитель, потребитель, организация рынка и мест реализации сельскохозяйственной продукции, производство и переработка сельскохозяйственной продукции, организация единных рынков сбыта сельскохозяйственной продукции.

## SCIENTIFIC BASIS OF THE ORGANIZATION OF THE PROCESS OF SALE OF AGRICULTURAL PRODUCTS AND FACTORS AFFECTING IT

**RAUPOV JAMSHED USMONOVICH**

Associate Professor of the Department of Economic Geography and Methods of Teaching  
Geography at Nasir Khusrav Bokhtar State University

ОФ "Международный научно-исследовательский центр "Endless Light in Science"

**MIRZOZODA AZAM SHARIF**

is an Associate Professor at the Department of Customs at Nasir Khusrov Bokhtar State University

*In the article, the main directions of the effectiveness of the sale of agricultural products, the ways to raising it, the role of the agricultural sector in the development of the national economy, the producer of agricultural products, the buyer of agricultural products, the ways of sale, the set of internal products of the agricultural sector, the organization of single markets for the sale of agricultural products, reducing the negative effects of this factors and other main points of sales and development of the agricultural sector were analyzed.*

**Key words:** Efficiency, sales, ways of raising agricultural products, producer, consumer, organization of the market and points of sale of agricultural products, production and processing of agricultural products, organization of single markets for the sale of agricultural products.

Моҳияти самаранокии фурӯшро бидуни муайян кардани моҳияти худи «фурӯш» дарк кардан ғайриимкон аст. Дар тӯли давраи баррасишаванда ду роҳи асосии фурӯши маҳсулот ташаккул ёфтааст – фурӯши аз рӯи фармоиш (аксар вақт маҷбурӣ: интиқоли ҳатмӣ, боч ва ғайра) ва фурӯши озод (дар бозорно).

Аз ҷиҳати назариявӣ, барои истеъмолкунанда фурӯши маҳсулоти худии кишоварзӣ аз ҷониби худи истеҳсолкунандагон бештар ғоидаовартар аст. Бо ҳамин роҳ қисми зиёди истеҳсоли маҳсулоти китъаҳои замини наздиҳавлигӣ ё корхонаҳои хурди кишоварзӣ ба фурӯш бароварда мешавад.

Дар ин ҷо нархҳо аз нархи молҳое, ки аз савдои яклухт ва чакана гузаштаанд (дар корхонаҳое, ки маҳсулоти кишоварзиро барои фурӯш мегиранд) пасттар хоҳанд буд. Аммо назорати дурусти сифати маҳсулоти кишоварзӣ амалан аз даст дода мешавад, ҳолатҳои зиёди омехта кардан бо маҳсулоти пастсифат ба вучуд меояд. Камбудииҳои дигари фурӯши мустақим (бевосита) низ мавҷуданд.

Бояд қайд кард, ки таҷрибаи давлатҳои Ғарб оид ба фурӯши маҳсулоти кишоварзӣ барои Ҷумҳурии Тоҷикистон аз ҳама ҷиҳат муфид мебошад, зеро кишварҳои Аврупо тӯли солҳои дароз дар шароити иқтисодӣ бозорӣ ва болоравии талабот ба сифати маҳсулоти хӯрокворӣ рушд мекунад.

Ҳарчанд маълум аст, ки нусхабардории кӯр-кӯрона дар ин ҷо низ бояд пешгирӣ карда шавад. Маҳз тавзеҳоти мазкур имкон медиҳад, ки «самаранокии фурӯш» ҳамчун нисбати байни хароҷот барои фурӯш ва молу хизматрасонӣ, ки дар натиҷаи фурӯш (масалан, маҳсулоти кишоварзӣ) истеҳсол шудаанд (дар сурати фурӯши мустақим – бо молҳо ва хизматрасонии корхонаҳои истеҳсолӣ, на миёнаравон) муайян карда шаванд.

Фурӯшро аз бисёр ҷиҳат талабот муайян мекунад, зеро фурӯши босамарро бе талаботи самаранок таъмин кардан ғайриимкон аст. Фурӯш бидуни талаботи зарурӣ беғоида, зараровар аст, гарчанде бо сабабҳои сиёсӣ он баъзан ба мақсад мувофиқ мешавад. [1, с.69-79].

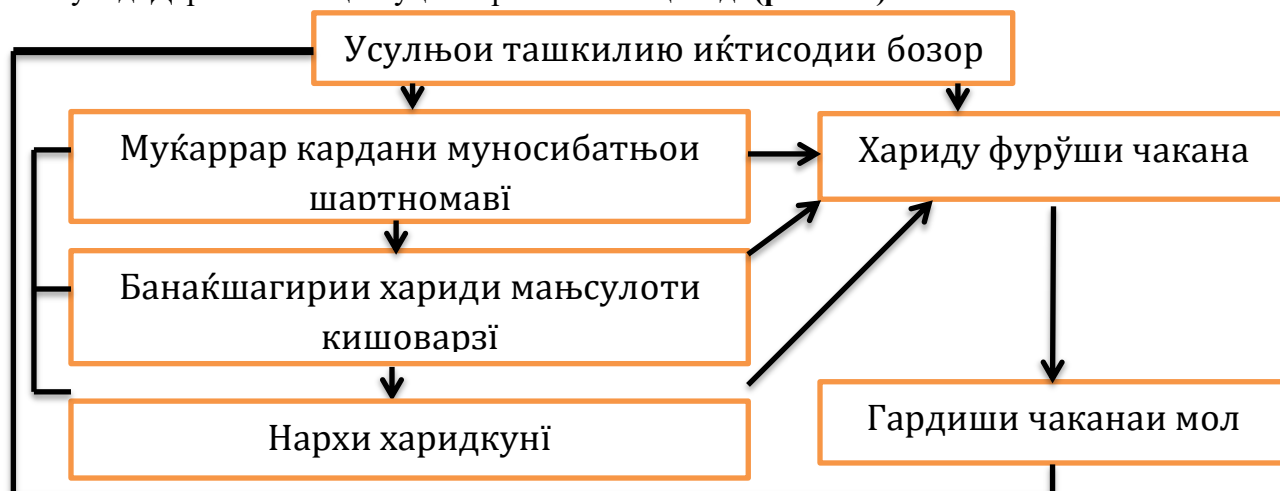
Чуноне ки маълум аст, мубодилаи маҳсулоти кишоварзӣ ҷузъи муҳимми раванди таҷдиди истеҳсолоти ҷамъиятӣ мебошад. Аз рӯи арзишҳои истеъмолий, маҳсулоти меҳнати истеҳсолкунандагони маҳсулоти кишоварзӣ дар шакли ашё ва маҳсулоти тайёри онҳо баромад карда, эҳтиёҷоти шахсӣ ва истеҳсолиро қонеъ ва самаранокро бояд таъмин намояд. Айни ҷол дар Ҷумҳурии Тоҷикистон тақрибан 15 номгуӣ соҳаи саноат мустақиман ба ашёи хоми кишоварзӣ қар мекунад. Бо ашёи хоми кишоварзӣ ва маҳсулоти нимтайёр бошад ду баробар зиёд соҳаҳо фаъолият менамоянд. Худи молистеҳсолкунандагони кишоварзӣ як қисми маҳсулотро дар дохили корхона истифода мебаранд.

Фурӯши мустақими маҳсулот дар соҳаи кишоварзӣ (тухмиҳо ва хӯрокаи чорво, чорво ва парранда барои зиёд кардани рама, пардохти натуралӣ ва ғайра) низ дар шароити бозор фаъолона истифода мешавад. Шакли ғайринақдӣ гардиши маҳсулот ба ҳама маъруф аст ва ҳангоми мубодила дар дохили корхонаҳо ё мол ҳамчун пули ҳисобӣ баромад мекунад.

Гардиши берун аз соҳа, ки баъзан аз замони Шӯравӣ гардиши байнисоҳавии маҳсулоти кишоварзӣ меноманд, ҳамчун гардиши маҳсулоте муайян карда мешавад, ки ҳудуди соҳаро тарк кардааст ва ба гардиши умумии иқтисодӣ ворид шудааст. Аммо, як қисми ин маҳсулот дар ниҳоят ҳамчун манбаи истеъмоли шахсӣ ва аҳолии деҳот хизмат мекунад. Вай боз ба соҳаи кишоварзӣ (деҳот) дар шакли маҳсулоти дар шабакаҳои хусусӣ ва давлатӣ фурӯхташуда бармегардад.

Дар таркиби фонди истеъмолии шахсии аҳоли маҳсулоти хӯрока аз нисф зиёдтарро ишғол мекунад. Бо дарназардошти молҳои саноати сабук, ки қисми зиёди онҳо аз ашёи хоми кишоварзӣ истеҳсол карда мешаванд (матӯъ, пойафзол, либос), ҳиссаи онҳо аз чор се ҳиссаи фонди истеъмолии шахсии аҳоли зиёд аст ё ба он то андозае наздик аст. Ин асосан маҳсулоти соҳаҳои мебошад, ки бо коркарди ашёи хоми кишоварзӣ (соҳаҳои хӯрокворӣ, гӯшту шир, мева ва сабзавот, саноати сабук ва ғайра) машғуланд. Бевосита, яъне, бе гузариши коркарди саноатӣ барои истеъмоли ниҳони аҳоли, асосан, ба хӯрокворӣ дохил мешавад. Аммо, нақши ин маҳсулоти истеъмоли шахсӣ ночиз аст.

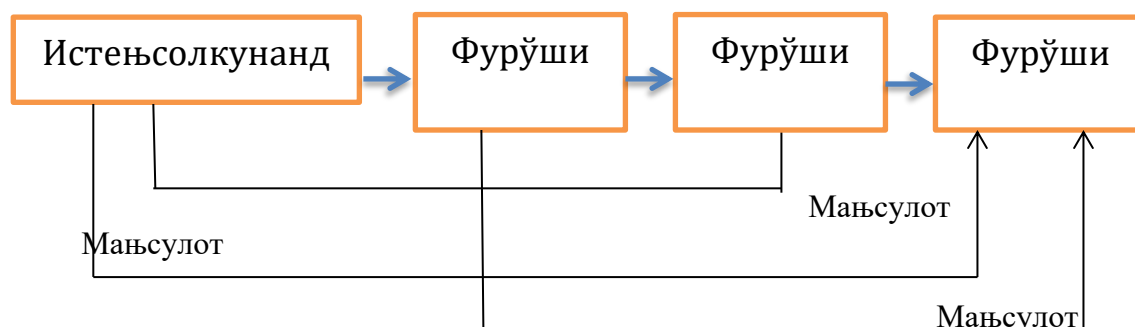
Маҷмуи муносибатҳои иҷтимоӣ иқтисодӣ дар соҳаи муомилот, ки тавассути он хариду фурӯши маҳсулоти кишоварзӣ амалӣ карда мешавад, бозори маҳсулоти кишоварзиро ташкил медиҳад. Дар ин ҷо мо бо равандҳои воқеии такрористеҳсоли маҳсулоти кишоварзӣ сарукор дорем ва бозор ҳамчун як соҳаи мушаххаси муомилоти мол амал мекунад. Сохтори онро бо таносуби шаклҳои гуногуни фурӯш ифода кардан мумкин аст. Аз ҷониби дигар, сухан дар бораи усулҳои ташкили иқтисодӣ меравад, ки истифодаи шаклҳои гуногуни бозорро таъмин мекунад. Дар байни онҳо муҳимтаринашон инҳоянд: **(расми 1)**.



**Расми 1. Усулҳои ташкили иқтисодии бозори фурӯши маҳсулоти кишоварзӣ. Сарчашма: таҳияи муаллиф.**

Самараи иқтисодии кишоварзӣ бештар ба интиҳоби каналҳои фурӯши маҳсулот вобаста аст. Аксари истеҳсолкунандагон маҳсулоти худро ба истеъмолкунандагон тавассути миёнаравҳо пешниҳод мекунад, ки ба кам кардани ҳаҷми корҳо барои фурӯши мол мусоидат мекунад [2, с.464].

Канали тақсими маҳсулот маҷмуи шахсони ҳуқуқӣ ва воқеӣ мебошад, ки дар роҳи аз истеҳсолкунанда ба истеъмолкунанда ба сифати миёнарав ё иштирокчиёни фурӯш баромад карда, ҳуқуқи моликияти маҳсулоти муайяно ба каси дигар мегузоранд ва ё ба каси дигар додани он мусоидат мекунад: **(расми 2)**.



**Расми 1. Усулҳои таъкилиқу иқтисодии тақсими маҳсулот тавасути каналҳои фурӯш. Сарчашма: таҳияи муаллиф.**

Каналҳои фурӯши маҳсулоти кишоварзиро тавасути миёнаравҳо ба сатҳи сифрӣ, як, ду, сесатҳа ва ғайра ҷудо мекунанд. Канали сатҳи сифр як истеҳсолкунандаи молест, ки молро мустақиман ба истеҳсолкунандагон мефурӯшад. Усули маъмултарини фурӯши мустақим тавассути мағозаҳои истеҳсолкунанда мебошад. Канали дудараҷа ду миёнарав (якҷулт ва ҷақана), канали сесатҳи се миёнарав (якҷулт, якҷулт ва ҷақана) мебошад.

Ба ақидаи мо савдои якҷулт – маҷмуи шахсони ҳуқуқӣ ва воқеъие мебошанд, ки ба харид ва фурӯши минбаъдаи маъсулот ба дигар ташкилотҳои савдо машғуланд. Ташкилотҳои маъсулоттайёркуни, биржаҳои молӣ ҳамчун харидорони якҷулти маҳсулоти кишоварзӣ баромад мекунанд. Савдои якҷулт ба истеҳсолкунандагони маҳсулот имконият медиҳад, ки дар маҳалҳо бо ҳамкориҳои минималӣ бо истеҳсолкунандагон маҳсулоташонро фурӯшанд.

Фурӯши ҷақана як фаъолияти соҳибкорӣ мебошад, ки фурӯши маҳсулотро ба истеҳсолкунандагони ниҳой барои истифодаи шахсӣ, оилавӣ ва ҳонагӣ дар бар мегирад.

Савдои якҷулт ба воситаи биржаҳо, музоядаҳо ва ярмаркаҳо пахншавии васеътар пайдо кардааст. Натиҷаи савдо дар биржа ба таври шартномаи муомилотӣ байни фурӯшандагон ва харидорон мебошад.

Намуди оддитарини муомилот бо маҳсулоти воқеӣ - муомилот бо интиқоли фаврӣ (бо муҳлати кӯтоҳ) мебошад. Онҳо барои молҳои сохта шудаанд, ки дар вақти савдо дар ҳудуди биржа қарор доранд ё интизоранд, ки дар рӯзи савдо ба биржа ворид шаванд. Навъи дигари муомилот бо маҳсулоти воқеӣ шартномаи форвард, ё фьючерсӣ мебошад, ки тавасути он ба ҳамдигар гузаштани ҳуқуқи уҳдадориро нисбат ба маҳсулоти ҳақиқӣ бо муҳлати муайян мебошад [3, с. 160-162].

Бешубҳа бозори мушаххас ҳамчун як соҳаи мушаххаси муомилоти мол амал мекунанд. Дар бозор муомилот сурат мегирад, ки ҳангоми он ҳар як қисми маҷмуи маҳсулоти ҷамъиятӣ ҷойгузини мувофиқро ҳам аз ҷиҳати арзиш ва ҳам дар шакли моддӣ пайдо мекунанд. Маълум аст, ки амалҳои хариду фурӯш метавонанд дар фазо ва вақт мувофиқат кунанд, аммо, метавонанд, баръакс, ҷудо шаванд, гарчанде ки дар асл онҳо бо ҳам моҳиятан ҷудонашавандаанд. Фурӯш гардиши мол ва пулро дар бар мегирад. Парокандагии ин ду марҳалаи мубодила дар замон ва макон бо хусусиятҳои молҳои, ки ба раванди мубодила ворид мешаванд, алоқаманд аст.

Таҳлили омилҳои, ки ба раванди фурӯши маҳсулот дар ташкилотҳои кишоварзӣ таъсир мерасонанд, нишон медиҳад, ки дар зери таъсири онҳо корхонаҳои кишоварзӣ дар шароити номусоиди иқтисодӣ қарор доштанишон мумкин аст:

-маҳсулот зуд вайроншаванда аст, ки ин зарурати дар муҳлат кӯтоҳтарин ва на ҳамеша бо ба таври шартҳои мусоид фурӯштани онро ба вуҷуд меорад;

-мавсимӣ будани истеҳсолоти кишоварзӣ, ки боиси якбора зиёд шудани пешниҳоди маҳсулот дар бозор мегардад;

-болоравии нархи маҳсулоти истеҳсолшавандаро аксар вақт миёнаравҳо бунёд мекунанд;

-доираи маҳдуди номгӯи маҳсулоти кишоварзӣ;

-мураккабии азхудкунии инноватсия аз сабаби набудани захираҳои молиявӣ;



- истехсоли зиёновари маҳсулоти кишоварзӣ;
- набудани сиёсати самараноки аграрии давлат;
- сатҳи пасти таъминоти иттилоотӣ[4, с.130-133].

Дар шароити ҳозира омилҳои ба назар гирифташуда, ки ба раванди фурӯши маҳсулоти кишоварзӣ таъсир мерасонанд, ба он оварда мерасонанд, ки корхонаҳо аксар вақт танҳо арзиши аслии маҳсулотро ҷуброн меkunанд. Ба ҳамин тариқ, дар кишоварзӣ барои такрористехсоли васеъ шароит он қадар хуб нест, ки ин тамоми бартариҳои истифодаи усули такрористехсолро дар шароити бозор барои фурӯши маҳсулоти кишоварзӣ ба таври бояду шояд маҳдуд мекунад.

Бо назардошти омилҳои, ки ба самаранокии фурӯши маҳсулоти кишоварзӣ таъсир мерасонанд, инчунин омилҳои ташаккул ва рушди талабот ба маҳсулоти кишоварзиро ба назар гирифтани лозим аст, ки онҳоро аз рӯи се аломати асосӣ гурӯҳбандӣ кардан мумкин аст аз рӯи хусусияти бавучудой, аз рӯи хусусияти таъсир, бо роҳи чен кардани таъсири онҳо ба талаботи истеъмолкунанда.

Ин омилҳо ба раванди фурӯши маҳсулоти кишоварзӣ таъсири мустақим намерасонанд, вале онҳо бояд дар ҳамкориҳои бевосита бо истеъмолкунандаи ниҳоӣ ба инобат гирифта шаванд ва дар шароити кунунии мавҷудияти миқдори зиёди миёнаравҳо ин хеле мушкил аст. Инчунин бояд гуфт, ки дар айни замон сатҳи инкишофи системаи маркетинг дар корхонаҳои кишоварзӣ дар сатҳи оғоз аст.

Илова бар ин, истеҳсолкунандагони маҳсулоти кишоварзӣ инчунин бо мушкilotи дигари марбут ба воридшавӣ ба бозор рӯ ба рӯ мешаванд: нарасидани захираҳои молиявии зарурӣ, набудани инфрасохтори рушдёфта, таҷрибаи надоштани фаъолият дар шароити бозор ва тавре ки дар боло зикр гардид, ҳиссаи зиёди хароҷоти муомилот, ки дар раванди фурӯши маҳсулот дар бозор ба вучуд меоянд.

Ҳамин тариқ, гуфтан мумкин аст, ки умуман ба раванди фурӯши маҳсулоти кишоварзӣ бисёр омилҳои гуногун таъсир мерасонанд ва онҳо дар ҳамаи марҳалаҳои раванди фурӯши маҳсулоти кишоварзӣ ба ин ё он дараҷа вучуд доранд[5, с.21-25].

Барои кам кардани таъсири манфии ин омилҳо бояд дараҷаи таъсири онҳоро дар марҳалаҳои алоҳидаи раванди фурӯши маҳсулоти кишоварзӣ: дар марҳалаи пешакӣ, марҳалаи ҳамлу нақлиёт ва омодагии пеш аз фурӯш, марҳалаи фурӯш ва марҳалаи пас аз фурӯши маҳсулоти кишоварзӣ арзёбӣ кард. Дар баробари ин, таъсири мусбати омилҳои алоҳидаи муайяншударо ба назар гирифтани ва бештар истифода бурдан лозим аст[6, с.93-96]. Бояд гуфт, ки баланд бардоштани самаранокии шаклҳои мавҷуда ва истифодабарии шаклҳои нави фурӯши маҳсулот, инчунин ташаккули системаи бозорҳои тараққиқардаи кишоварзӣ ба кам шудани хароҷоти муомилоти фурӯши маҳсулоти кишоварзӣ мусоидат мекунад, ва имкон медиҳад, ки самаранокии ниҳонии корхонаҳои кишоварзӣ афзоиш ёбанд.

## АДАБИЁТ

1. Захаров А.Н. Анализ каналов распределения сельскохозяйственной продукции в Белгородской области А.Н. Захаров // Маркетинг в России и за рубежом. 2002. №6. с. 69-79.
2. Минаков И. А. Экономика отраслей АПК/И. А. Минаков, Н. И. Куликов О.В. Соколов и др.; Под ред. И. А. Минакова. М.: Ко-лос С, 2004. — 464.
3. Шарифов З.Р., Ш. Давлатали Механизмы эффективного использования земельных ресурсов // Кишоварз, – 2019, – №2 (82), – С.160-162.
4. Шарофов У. Институциональные преобразования фактор ускорения социально-экономического развития Республики Таджикистан / Кишоварз, – 2019, – № 4 (85), – С.130 - 133.
5. Мачнунова М.Х., Наимов Б.Қ. Нақши соҳаи кишоварзӣ дар таъмини амнияти озуқаворӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон [Матн] / Наимов Б.Қ.,// Международный научный журнал Endless Light in Science ALMATA. KAZAKHSTAN 31 Октября 2025. С.21 – 25.
6. Наимов Б.Қ. Амнияти озуқавори яке аз ҳадафҳои афзалиятноки стратегияи миллӣ [Матн] /Раҷабов М.М. // Международный исследовательский центр “Endless Light in Science» ALMATA. KAZAKHSTAN 30 Декабря 2023. С.93-96.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17715337>  
УДК: 631.586

## АГРОТЕХНИЧЕСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ПЛОДОРОДИЯ ПОЧВ. ВЛИЯНИЕ УДОБРЕНИЙ И ПРОТИВОЭРОЗИОННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ НА СТОК И СМЫВ ПОЧВЫ ПОД ВИНОГРАДНИКАМИ

**РАУПОВ ДЖАМШЕД УСМАНОВИЧ**

кандидат сельскохозяйственных наук, доцент, преподаватель кафедры экономической географии и методики преподавания географии Бохтарский государственный университет имени Носира Хусрава, Республика Таджикистан, город Бохтар

**Аннотация.** *Центральный Таджикистан является наиболее эродированной частью страны и применение различных методов борьбы с эрозионными процессами имеет важное значение. С давних пор, местное население, широко применяли различные мероприятия по ослаблению и предотвращению деградации почв, среди которых видное место занимали буферные зоны и каменные террасы.*

**Ключевые слова:** *эрозионный процесс земли, мелиорация, богарные земли, удобрения, свойства почвы, эрозия почвы, плодородие, пахотное слою.*

**Key words:** *soil erosion process, melioration, rainfed lands, fertilizers, soil properties, soil erosion, fertility, arable layers.*

Минеральные удобрения имеют большое значение для защиты и повышение производительной способности эродированных почв. Они уменьшают поверхностный сток и смыв, защищают почву от эрозии, увеличивают урожайность сельскохозяйственных культур.

«Если вникнуть в сущность дела, - писал К.А. Тимирязев - то все задачи земледелия сводятся к определению и возможно строгому осуществлению условий питания растений. Применение удобрений в сочетании с другими агротехническими приемами особенно эффективны потому, что при этом удается косвенно управлять действием других факторов почвенного плодородия, в том числе в определенной мере и эрозионными процессами».

Использование удобрений в сочетании с почвозащитными приемами изучен еще недостаточно в системы земледелия республики применительно для богарных земель.

Однако по обобщенным материалам В.А. Ковды, борьба с эрозией почв и повсеместного перехода к почвозащитному земледелию. средняя урожайность зерновых культур в индивидуально развитых странах в настоящее время находится на уровне 40-50ц /га, в то время как в XIX веке она не превышала 16ц/га, а в XV-XVII веках - 6-7ц/га. Удвоение урожайности в XIX веке по сравнению с предшествующим периодом связано с широким применением севооборотов, с резким увеличением вносимых удобрений, созданием новых более урожайных сортов.

Однако, потенциальность плодородия эродированных почв. не приводит к росту урожайности сельскохозяйственных культур. Наоборот на основе собранных фактических материалов свидетельствующий о снижении содержания гумуса и элементов питательных веществ в почве. Результаты исследования [А.А.Садриддинов,1980] проведенные на целинных эродированных коричневых карбонатных почвах Таджикистана выявлено, что на среднесмытых почвах содержание гумуса в глубине 0-50см уменьшилось на 19% по сравнению на целине, а содержание питательных веществ сократилось в почвах азота на 22%, фосфора на 13%и калия12 %.

Результаты анализа работы И.А. Крупенникова, повторившим через 70 лет часть маршрута В.В.Докучаева и описавшим состояние почв, количество гумуса в черноземах и серых лесных почвах за семидесятилетний период уменьшился в большинстве случаев на 15-25%, а местами на треть и больше. На смытых почвах по сравнению с не смытыми почвами,

запасы гумуса в полуметровом слое сократились на слабосмытых черноземах на 26-30%, среднесмытых - 48-52% и сильносмытых - 61-65%.

Проблемы сохранения и повышения плодородия эродированных почв важным решением является увеличение количество органических и питательных веществ, которые теряются как при естественном кругообороте, так и в результате процессов эрозии почв. Данные мероприятия служат уменьшению потерь, вызываемых эрозионными процессами и улучшению агрохимических и водно-физических свойств почв.

Применение различных агротехнических приемов мульчирование, бороздование, применение сидеральных культур в междурядьях виноградника на богарных склонах, обладают различными почвозащитными действиями, зависящими от физико-химических свойств самих почв. От степени применения агротехнических мероприятий уменьшаются размеры эрозии, защищают почву склонов от прямых ударов дождевых капель. На поверхность почвы выпавшие осадки, на своем пути встречая растительность, длительное время соприкасаются с почвой, где поглощаются ею.

Применение агротехнических мероприятий его роль возрастает с увеличением густоты лозы виноградника. В молодых и многолетних насаждений виноградников применение различных агротехнических приемов способны уменьшать эрозионные процессы. Однако, применение различных агротехнических приемов на эродированных почвах на эрозию и плодородие неодинаково. Проведенные нами исследования, в течение 2017-20 гг. на горных коричневых карбонатных почвах Файзабадского района на стационарном участке, выявлено потери со стоком и смывом почв на склонах в период развитие виноградников при применение различных агротехнических приемов.

Четырехлетние наблюдения (табл.1) показывают, что, смыв почвы на различных вариантах опыта был неодинаков так, как, по-разному проявляется в разные сроки вегетации виноградника. Доказано, что в процессе эрозии в условиях эродированных горных коричневых карбонатных почв сток и смыв происходит от весенних интенсивных дождей. Величина поверхностного стока и смыва почвы зависит от технологии выращивания возделываемых культур.

Опасность проявления эрозии во многом зависит от количества осадков, выпадающих в эрозионно - опасное время.

Наши проведенные исследования в 2017 году (табл.1), показал, что в марте месяце осадков выпало 327мм, что на 148мм больше, по сравнению с среднесуточной нормой, который привело к увеличен стока и смыва почвы на контрольном варианте в 1.4 и 1.5 раза, по сравнению с четырехлетними данными соответствующих вариантов.

**Таблица 1-Влияние удобрений и противоэрозионных мероприятий на поверхностный сток (м<sup>3</sup>/га) и смыв (кг/га) на сильносмытых коричневых карбонатных почвах**

№ п/п	Варианты опыта	Осенне-зимний период		Март		Апрель		Май		Сумма за год	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2017											
1	Контроль (б/удобрений)	80.0	500	243	5718	314	4841	80	2240	717	13299
2	Навоз 50 т/га – Фон	75.0	450	170	4002	219	3388	56	1568	520	9408
3	Фон + бороздование	40.0	200	122	2859	157	2420	40	1120	359	6599
4	Фон+бороздование + посев сельскохозяйственных культур	32	160	97	1872	125	1136	32	896	286	4064

5	Фон + N200P200K150	68	405	153	3601	198	3149	51	1411	470	8576
6	Фон + N200P200K150 + бороздование	36	180	110	2573	142	2178	36	1008	323	5939
7	Фон + N200P200K150 + бороздование + посев сидеральных культур	26	128	77	1497	100	908	26	716	229	3249
	Осадки, мм	401		327		223		75		1026	
2018											
1	Контроль (б/удобрений)	139	600	232	4423	78	1399	77	1329	517	7751
2	Навоз 50 т/га – Фон	120	520	139	2554	49	839	46	797	354	4710
3	Фон + бороздование	80	400	125	2298	44	755	41	647	290	4102
4	Фон + бороздование + посев сидеральных культур	70	310	100	1836	35	604	33	517	238	3267
5	Фон + N200P200K150	96	416	111	2043	39	671	37	637	283	3767
6	Фон + N200P200K150 + бороздование	64	322	100	1838	35	584	33	509	232	3256
7	Фон + N200P200K150 + бороздование + посев сидеральных культур	49	217	70	1285	24	422	23	403	166	2327
	Осадки, мм	255		108		113		65		541	
2019											
1	Контроль (б/удобрений)	160	1000	136	2859	178	2759	152	4256	626	10874
2	Навоз 50 т/га – Фон	150	900	85	2001	125	1861	106	2974	466	6838
3	Фон + бороздование	80	400	61	1429	89	1379	76	2028	306	5136
4	Фон + бороздование + посев сидеральных культур	64	320	49	936	71	647	61	1702	245	3605
5	Фон + N200P200K150	136	810	76	1805	112	1795	97	2680	421	7090
6	Фон + N200P200K150 + бороздование	72	360	55	1286	80	1141	68	1915	275	4702
7	Фон + N200P200K150 + бороздование + посев сидеральных культур	52	256	39	748	57	517	49	1360	197	2881
	Осадки, мм	426		161		128		144		859	
2020											
1	Контроль (б/удобрений)	208	1300	100	2115	267	4138	41	1149	616	9702
2	Навоз 50 т/га – Фон	195	1170	63	1480	187	2791	28	803	473	5244
3	Фон + бороздование	104	520	45	1057	133	2068	20	547	302	4192
4	Фон + бороздование + посев сидеральных культур	83	416	36	692	106	970	16	459	241	2537
5	Фон + N200P200K150	176	1053	56	1335	168	1692	26	723	426	5803



6	Фон + N200P200K150 + бороздование	93	468	41	951	120	1711	18	517	272	3647
7	Фон + N200P200K150 + бороздование + посев сидеральных культур	67	331	28	554	85	775	12	367	192	2027
	Осадки, мм		50		120		195		38		859

Применение удобрений и почвозащитных мероприятий способствует увеличению надземной и корневой массы растений и резко уменьшает сток и смыв почвы по сравнению с неудобренными вариантами. Влияние удобрений и противоэрозионных мероприятий на поверхностный сток и смыв на сильноосмытых коричневых карбонатных почвах за 4 года показывают (табл.2), что на сильноосмытых почвах применение минеральных удобрений приводит к улучшению развития надземной и подземной части виноградников и является наиболее эффективным приемом для уменьшения эрозионных процессов. Выявлено, что применение совместное внесение навоза и минеральных удобрений с одновременным посевом злаковых трав в междурядьях виноградника является наиболее эффективным.

Вследствие этого в среднем за четыре года сток и смыв почвы снизились примерно в 3,2-3,8 раза, чем на контроле (620м<sup>3</sup>/га и 10156кг/га).

Одновременно с уменьшением стока и смыва почвы при внесении удобрений и проведения противоэрозионных мероприятий наблюдалась значительно меньшая потеря питательных веществ, по сравнению с неудобренными вариантами (табл.3).

В твердом стоке, полученном по вариантам опыта, содержалось больше гумуса, валовых и подвижных форм азота, фосфора и калия, чем в исходной почве. Так, в пахотном слое сильноосмытой коричневой карбонатной почвы на неудобренном участке было гумуса 1.05%, общего азота 0.079%, валового фосфора 0.150%, обменного калия 20.4мг/кг, а в твердом стоке, соответственно, 1.30%, 0.090%, 0.160% и 24.4мг/кг.

**Таблица 2-Влияние удобрений и противоэрозионных мероприятий на поверхностный сток (м<sup>3</sup>/га) и смыв (кг/га) на сильноосмытых коричневых карбонатных почвах 2017-2020 (в среднем за 4 года)**

№ п/п	Варианты опыта	Осенне-зимний период		Март		Апрель		Май		Сумма за год	
		сток	смыв	сток	смыв	сток	смыв	сток	смыв	сток	смыв
1.	Контроль (б/удобрений)	145	850	178	3779	209	3284	88	2243	620	10156
2.	Навоз 50 т/га – Фон	135	760	114	2509	145	2219	59	1535	453	6823
3.	Фон + бороздование	76	380	86	1911	106	1655	44	1085	312	4721
4.	Фон + бороздование + посев сидеральных культур в междурядьях	62	302	71	1334	84	839	36	894	253	3369
5.	Фон + N200P200K150	96	512	99	2198	129	2077	53	1363	377	6150
6.	Фон + N200P200K150	66	332	76	1662	94	1404	39	987	275	4385

	+ бороздование										
7.	Фон + N200P200K150 + бороздование + посев сидеральных культур в междурядьях	48	233	54	1021	67	655	28	712	197	2611

**Таблица 3- Сток ( $\text{м}^3/\text{га}$ ), смыв ( $\text{кг}/\text{га}$ ) и потери питательных веществ,  $\text{кг}/\text{га}$  по вариантам опыта (в среднем за 4 года)**

№	Варианты опыта	Сток	Смыв	Гумус	Азот	Фосфор	Калий
1.	Контроль (б/удобрений)	620	10156	132	9.2	16.3	244
2.	Навоз 50 т/га - Фон	453	6823	89	6.2	10.9	164
3.	Фон + бороздование	312	4721	61	4.3	7.5	113
4.	Фон + бороздование + посев сидеральных культур в междурядьях	253	3369	44	3.0	5.4	80
5.	Фон + N200P200K150	377	6150	80	5.5	9.7	147
6.	Фон + N200P200K150 + бороздование	275	4385	57	3.9	7.0	105
7.	Фон + N200P200K150 + бороздование + посев сидеральных культур в междурядьях	197	2611	34	2.3	4.1	62

Данные о химическом анализе стока воды и смыва почвы по вариантам опыта показывают, что большая часть питательных веществ отчуждается с твердым стоком. Это говорит о необходимости проведения мероприятий по предотвращению при склоновом стоке потерь питательных веществ, вносимых с удобрениями. Из данных таблицы 2 видно, что суммарные потери химических элементов несколько больше на неудобренных вариантах вследствие сильного проявления эрозионных процессов, по сравнению с удобренными вариантами. При этом наименьшее количество потерь отмечалось там, где внесение удобрений сопровождалось с проведением почвозащитных мероприятий с посевом в междурядьях виноградника злаковых трав. Уменьшение объемов жидкого ( $\text{м}^3/\text{га}$ ) и твердого стока ( $\text{кг}/\text{га}$ ) на удобренных вариантах приводит уменьшение потерь из почвы: азота в 1.5-4, фосфора 1.5-3,9 и калия 2.7-6.7 раза по сравнению с контролем. В результате эрозии на опытном участке наблюдаются наибольшие потери гумуса, калия, азота и фосфора под виноградником и на контрольном варианте.

Таким образом, применение минеральных удобрений и агротехнических на склоновых почвах приводит к мощному развитию надземной части и корневой системы виноградников, что в свою очередь обеспечивает снижению почвенной эрозии.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Антропов Т.Ф., Корнев Я.В. Опыт культуры многолетних трав на смытых почвах. /Антропов Т.Ф., Корнев Я.В.// Ж. Советская агрономия, № 10, 1950. - С.61-72.
2. Арабханов Ю.М. Экологические и агротехнические основы богарного винограда. /Арабханов Ю.М.// Махачкала, 2005, 242 с.
3. Ахмадов Х.М. Поверхностный сток и смыв почв на высокогорных пастбищах Ахмадов Х.М., Якутилов М.Р., Мирзобаев Д..// Тез.докл. республ. конф. «40 лет почвенной науки в Таджикистане». Душанбе, 1976. С. 105-106.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17715348>  
УДК 338.486.2(075)

## САНАТОРНО - КУРОРТНЫЙ КОМПЛЕКС КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

**САФАРОВ ФИРУЗ ДЖУМАБОВЕВИЧ**

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

---

***Аннотация.** Санаторно-курортное дело традиционно является составной частью государственной политики и важным разделом системы народного здравоохранения, и обладает разнообразными целебными ресурсами, многие из которых уникальны.*

---

Наличие многообразных природных ресурсов позволило создать в каждой стране многогранную систему санаторно-курортного лечения и отдыха.

Санаторно-курортная сфера занимает особое место в системе национального хозяйственного комплекса, так как она обеспечивает физи-ческое и психическое благополучие граждан, способствует увеличению общественного богатства за счёт восстановления трудовых ресурсов, обеспечивает занятость населения, что обуславливает её социальную и экономическую значимость. Огромен социальный эффект от увеличения продолжительности и повышения качества жизни поправивших здоровье граждан.

Созданная в советский период система санаторно-курортного лечения и оздоровления не имела аналогов в мировой практике, являлась частью общей структуры эффективного оздоровления населения. В подтверждение этого факта отметим, что опыт организации санаторно-курортного лечения России взят за образец в более чем в 40 странах мира [7]. С точки зрения системы организации лечения и оздоровления санаторно-курортная сфера и сегодня является одной из наиболее перспективных направлений развития в стране.

Большинство специалистов, занимающихся проблемами развития санаторно-курортной сферы, отмечают ее уникальность и своеобразие, отсутствие прямых зарубежных аналогов, значимость для социальной реабилитации населения. Однако это своеобразие затрудняет отнесение его к определенной отрасли, создает трудности со статистическим учетом и вызывает сложности с управлением как в масштабе государства, так и на региональном уровне. Отсутствие в науке фиксированных значений понятий и категорий ведет к многозначному толкованию одних и тех же явлений и процессов и, в конечном итоге, не способствует познанию объективной реальности.

Понятия «санаторно-курортный комплекс» и «санаторно-курортная сфера» воспринимаются как идентичные. Поэтому, чтобы выделить более конкретное определение понятия «санаторно-курортный комплекс» и обозначить его четкую роль в экономике региона, рассмотрим наиболее характерные подходы к определению и характеристике санаторно-курортного комплекса. В настоящее время в науке сложился терминологический аппарат, включающий определенный набор базовых и вспомогательных категорий. В экономической литературе понятие санаторно-курортный комплекс трактуется неоднозначно, прежде всего, в зависимости от объекта и предмета конкретного исследования.

Многие ученые (Лебедева Л. С., Зиннатова Р. Ш., Меретукова С. К.) [42, 44, 25] понимают под санаторно-курортным комплексом (СКК) межотраслевое образование различных организаций, специализирующихся на оказании санаторно-курортных и рекреационно-досуговых услуг, объединенных по территориальному признаку в курортных местностях, работающих в тесной взаимосвязи, но выполняющих свои самостоятельные функции и решающих как важные социальные задачи по рекреации, лечению и оздоровлению населения, так и коммерческие задачи его учредителей.

Другие исследователи (Быкова О. Н. Боков М. А.) [14, 26] рассматривают санаторно-курортный комплекс более расширенно и отмечают, что не только предприятия санаторно-курортного комплекса (санатории, санатории-профилактории) входят в СКК, а также еще и предприятия инфраструктуры санаторно-курортного комплекса (транспорт, связь, вода, тепло- и энергоснабжение, и т. п.).

По мнению Хайдукова Д. С. [33] под санаторно-курортным комплексом следует понимать межотраслевой кластер, формирующийся из географически соседствующих предприятий, предоставляющих санаторно-курортные услуги населению, а также связанных с ними компаний, действующих в курортной сфере, взаимодополняющих друг друга, ключевым условием успешной деятельности которого является наличие ряда инфраструктурных, культурно-исторических и особых природных ресурсов.

Анализ представленных определений показывает, что на сегодняшний день многие специалисты под СКК понимают совокупность предприятий любой организационно-правовой формы, оказывающих как специализированные лечебно-оздоровительные, так и сопутствующие услуги в рамках определенной территории (города, района, края, страны). Использование подобной терминологии предполагает не изолированное исследование проблем у отдельных единиц, а совокупное, системное изучение экономического взаимодействия элементов, которые подвержены различным количественным и качественным изменениям. Логично было бы определить все инфраструктурные составляющие в качестве подкомплексов (подсистем) и рассматривать деятельность хозяйствующих субъектов с позиций функционирования более общей системы — санаторно-курортного комплекса. Однако, раскрывая экономическое содержание и структуру санаторно-курортного комплекса вполне обосновано считать, что СКК — это самостоятельный хозяйствующий субъект с правом юридического лица, представляющий межпроизводственное образование групп производств и различных служб, специализирующихся на оказании санаторно-курортных и рекреационно-досуговых услуг, ключевым условием успешной деятельности которого, является оздоровительных населения и максимизация прибыли от реализации услуг. Составные части санаторно-курортного комплекса находятся в реальной взаимозависимости, поэтому неудовлетворительная работа одной части комплекса может препятствовать успеху других.

Следует отметить, что с позиции изучения экономических связей оправданно использование категории «санаторно-курортный комплекс» как некой экономической системы, состоящей из различных элементов (групп производств). В переводе с латинского, комплекс (complexus) означает связь (сочетание) и в самом общем смысле определяется как совокупность предметов, явлений или свойств, образующих одно целое.

Установлено, что в функционально-территориальном аспекте санаторно-курортный комплекс представляет собой определённую инфраструктуру или сеть расположенных на территории комплекса групп производств и подразделений. Практически все инфраструктурные объекты СКК используются не только гостями СКК, но и местными жителями. И только небольшая часть этой инфраструктуры применяется исключительно в оздоровительных и туристских целях. В то время как местные жители посещают благоустроенные парки, пляжи, спортивные сооружения, пользуются медицинской базой санаторно-курортного комплекса, возникают позитивные внешние эффекты. За счёт средств СКК производится общественное благо. Основная производственная часть санаторно-курортного комплекса образуется в результате сочетания санаторно-курортного, туристско-экскурсионного и спортивно-оздоровительного инфраструктуры (рис. 1.1).

По мнению М. Портера, в санаторно-курортном бизнесе удовлетворённость клиентов зависит не только от восприятия первичных объектов (пляжей, горнолыжных трасс, исторических достопримечательностей), но и от уровня комфорта и сервиса санаторно-курортного комплекса, обслуживания в ресторанах, доступности и качества сувениров, от состояния аэропортов, транспортной инфраструктуры. Отмечается, что



санаторно-курортные продукт не сохраняются в течение длительного времени и не обладают свойством накапливаемости. Эта особенность объясняет то, что производство и потребление санаторно-курортных продуктов осуществляются в непосредственном взаимодействии субъекта и объекта санаторно-курортной деятельности.

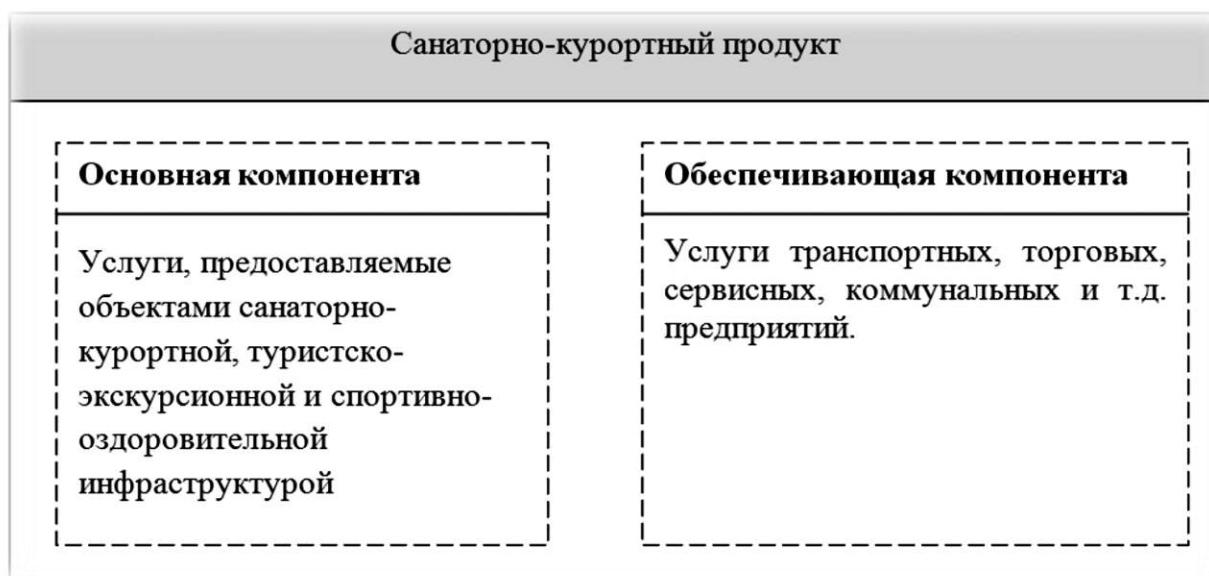
санаторно-курортная инфраструктура	лечебно-оздоровительные центры, объекты размещения, сеть терренкурных маршрутов и т.д.
туристско-экскурсионная инфраструктура	развлекательные центры, туристско-экскурсионные агентства, туристский транспорт и т.д.
спортивно-оздоровительная инфраструктура	спортивно-оздоровительные центры, пункты проката спортивного инвентаря, спортивные площадки, бассейны, тренировочные залы, стадионы и другие спортивные сооружения
СКК	

Рис.1.1. Инфраструктурная основа санаторно-курортного комплекса

Санаторно-курортный продукт представляет собой комплекс взаимосвязанных санаторно-курортных и обеспечивающих услуг, предназначенных для удовлетворения потребностей населения в отдыхе и оздоровлении. При этом разнообразные ресурсы курортной местности (рекреационные, инфраструктурные и природные) должны быть вовлечены в процесс предоставления санаторно-курортных услуг, а не просто иметься в наличии. Важная особенность санаторно-курортного продукта заключается в том, что он может быть потреблён клиентом только на территории санаторно-курортного комплекса с уникальными природными условиями и набором специализированных услуг.

С нашей точки зрения необходимо выделить основную и обеспечивающую компоненту санаторно-курортного продукта (рис. 1.2). Основная компонента представлена группой услуг, предоставляемых подразделениями СКК: туристско-экскурсионным, спортивно-оздоровительным и санаторно-курортным.

К обеспечивающей компоненте относятся сопутствующие услуги, предоставляемые службами питания, транспортными, торговыми, сервисными др. Несмотря на то, что обеспечивающая компонента санаторно-курортного продукта не является его основой, при её отсутствии появляются различные препятствия в реализации целей рекреантов санаторно-курортного комплекса. Основная компонента, представляет собой необходимый комплекс предоставляемых услуг, которые предназначены для удовлетворения потребностей клиентов в оздоровлении и отдыхе.



**Рис.1.2. Компоненты санаторно-курортного продукта**

Такое структурирование на основную и обеспечивающую компоненты, имеет практическое значение для развития механизмов регулирования рынка санаторно-курортных услуг, реализации эффективной маркетинговой политики и формирования стратегии развития СКК.

Выделение санаторно-курортного комплекса как самостоятельного хозяйствующего субъекта целесообразно с точки зрения возможности эффективно внедрять инновации. Только при наличии мощной инфраструктуры, трудовых, финансовых и др. ресурсов возможна реализация инноваций в силу их высокой затратности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Левченко Татьяна Павловна. Система управления инновационным развитием санаторно-курортных комплексов учебное пособие / Т. П. Левченко. — Казань : Бук, 2018. — 140 с., 4с-18с
2. Баркер Алан. Алхимия инноваций / Алан Баркер [пер. с англ. А. Р. Хакукаевой / под ред. В. Б. Кулябиной] Алхимия инноваций. М.: Вершина, 2013. 222 с.
3. Боков М. А., Ветитнев А. М., Попков В. П. Менеджмент в санаторно-курортных организациях / под науч. ред. М. А. Бокова. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. 195 с.
4. Бурков В. Н., Коргин Н. А., Новиков Д. А. Введение в теорию управления организационными системами / под ред. чл.-корр. РАН Д. А. Новикова. М.: Либроком, 2015. 264 с.
5. Голов Р. С. Управление инновационными процессами в условиях неопределенности // Человек и труд. 2016. № 10. С. 69–70.
6. Гринберг Р. С. О концепции и программе социально-экономического развития до 2015 года// Экономическое возрождение России. 2007. 34. С. 8–12.
7. Инновационный менеджмент: [Учеб. пособие] / под ред. В. М. Аньшина, А. А. Дагаева; [Аньшин В. М. и др.]. М.: Дело, 2013. 527с. 133 Библиографический список.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17715366>

## ҲИСОБОТИ ИДОРАКУНӢ МОҲИЯТ ВА ПРИНЦИПҲО ТАСНИФОТИ ОН

**МИРЗОЗОДА МЕҲРИДИН ШАМСУДДИН**  
низи дотсент мудири кафедраи баҳисобгирии муҳосибӣ

**РАСУЛОВ АБДУРАСУЛ ҚУРБОНАЛИЕВИЧ**  
омузгори кафедраи баҳисобгирии муҳосибӣ

**РАҲМОНОВ УСМОН ГУЛМАҲМАДОВИЧ**  
омузгори кафедраи баҳисобгирии муҳосибӣ

---

**Аннатасия.** Мафҳум ва хусусияти ҳисоботи идоракунӣ, зарурат ва аҳамияти он баррасӣ карда мешавад, моҳияти ин унсур иттилоотӣ ошкор карда мешавад. Принципҳои ташаккул ва таснифи ҳисоботи идоракунӣ муайян карда мешаванд.

**Калимаҳои калидӣ:** ҳисоботи идоракунӣ; принципҳо; ҳисоботдиҳӣ; нишондиҳандаҳои ҳисоботӣ; тасниф.

---

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ОТЧЕТ ЕГО СУЩНОСТЬ, ПРИНЦИПЫ И КЛАССИФИКАЦИЯ

---

**Аннотация.** Рассматривается понятие и характер управленческой отчетности, ее необходимость и значение, раскрывается суть этого информационного элемента. Определяются принципы формирования и классификации управленческой отчетности.

**Ключевые слова:** управленческий отчет; принципы; отчет; отчетные показатели; классификация.

---

## MANAGEMENT REPORT ITS ESSENCE, PRINCIPLES AND CLASSIFICATION

---

**Annotation.** The concept and nature of management reporting, its necessity and significance are considered, the essence of this information element is revealed. The principles of formation and classification of management reporting are defined.

**Keywords:** management reporting; principles; reporting; reporting indicators; classification.

---

Вактҳои охир дар раванди рушди иқтисоди Ҷумҳурии Тоҷикистон унсур махсусан муҳим барои татбиқи самараноки фаъолияти ташкилот муқаррар кардани усулҳои самараноки идоракунии корхона мебошад. Аҳамияти чунин масъала, ба монанди идоракунии самараноки ташкилот, бо мураккабии зерин асоснок карда мешавад.

омилҳо:

- афзоиши назарраси миқёси истеҳсолот;
- пайдоиши тағйироти сифатӣ дар иқтисодиёти давлат;
- пешгӯинашаванда ва ноустувории муҳити беруна.

Аз баски ташкилот мунтазам ба шумораи зиёди омилҳои гуногуни беруна ва дохилӣ таъсир мерасонад, ки баъзан ҳатто пешгӯӣ кардан ғайриимкон аст, аз ин рӯ системаи идоракунӣ ба дастгирии иттилоотӣ ва таҳлилӣ ниёз дорад, дар раванди қабули қарорҳои идоракунӣ.

Ҳисобот як сохтори мураккаб ва гуногунҷабҳа мебошад, ки унсурҳои гуногуни нишондиҳандаҳои ба ҳам алоқамандро дар бар мегирад, ки дар асоси онҳо тасвири умумӣ дар бораи натиҷаҳои фаъолияти корхона дар давраи муайяни анҷомёфта ташаккул меёбад.

Ҳисоботдихӣ марҳилаи ниҳони равандҳои ҷорӣ ба монанди баҳисобгирӣ мебошад, ки дар асоси он метавон гуфт, ки ин намуди манбаҳои ҷамъбасти иттилоот маҷмӯи натиҷаҳои муттаҳидшуда мебошад, ки дар санаи ҳисоботӣ тавассути коркарди дурусти маълумот ба даст оварда шудаанд [1].

Ҳисобот метавонад намудҳои гуногуни маълумотро дар бар гирад, ҳам нишондиҳандаҳои миқдорӣ ва ҳам сифатӣ. Дар баробари гуфтаҳои боло, баҳисобгирӣ идоракуни манбаи таъмини тасаввуроти системавӣ ва ҷамъониба дар бораи фаъолияти ташкилот дар давраҳои гуногуни вақт мебошад, яъне тавсиф мекунад фаъолият дар замони гузашта ва ҳозира, инчунин ҳалли мушкилотро, ки дар раванди идоракунии корхона ба миён меоянд, таъмин менамояд.

Дар ҷараёни фаъолият ба ташкилот омилҳои зиёди муҳити дохилӣ ва беруна таъсир мерасонанд, ки амали онҳоро аксар вақт пешгӯӣ кардан ғайриимкон аст. Иҷрои нақшаҳо на ҳамеша тавре сурат мегирад, ки дар ибтидо пешбинӣ шуда буд, роҳбарият ташкилотҳо баъзан наметавонанд одамонро барои ноил шудан ба ҳадафҳо ва натиҷаҳои муайян ҷавасманд кунанд. Дар шароити муҳити зист тағирот ба амал меояд, ки ташкилот бояд ба он мутобиқ шавад.

Бо ташаккули нишондиҳандаҳои ҳисоботӣ, роҳбарияти ташкилот имконият пайдо мекунад, ки ҳатогиҳо ва камбудҳои кормандонро муайян кунад ва инчунин дар бораи натиҷаҳои расидан ба ҳадафҳои гузашташуда ҳулоса барорад.

Мафҳуми ҳисоботдихӣ ҳамчун як системаи нишондиҳандаҳои гурӯҳбандишуда, ки дар лаҳзаи ҷорӣ ё дар давраи мушаххас, вазъиятеро, ки мавқеи ташкилот ва натиҷаҳои фаъолияти онро тавсиф мекунад, инъикос мекунад. Тавассути ҳисоботдихӣ метавон гузаронидани назорат, ки унсури ҷудонашавандаи раванди идоракунии ташкилот мебошад. Назорат як намуди фаъолияти идоракуни мебошад.

Вазифаҳои он баҳодиҳии сифатӣ, инчунин миқдорӣ ва баҳисобгирӣ ноил шудан ба натиҷаҳои муайяни кори анҷомдодашуда аз ҷониби ташкилот мебошанд. Барои назорат, маълумоте, ки дар ҳисоботи идоракуни пешниҳод шудааст, зарур аст.

Ҳисоботи идоракуни ҳамчун манбаи ҷамъонибаи ҷараёнҳои иттилоотӣ ва додаҳои ба ҳам алоқаманд, аз ҷумла нишондиҳандаҳои ҳисоббаробаркуни, ки намояндагӣ доранд ва ҳолати ташкилотро ҳамчун субъекти иқтисодӣ иҷтимоӣ, дар бахшҳо ва воҳидҳои сохтории мавҷудаи субъекти фаъолияти иқтисодиро инъикос мекунанд, тафсир карда мешавад. Ҳисоботи идоракуни ба корбарони дохилӣ нигаронида шудааст. Мақсадҳо ва мундариҷаи ин ҳисобот аз рӯи вазифаҳои сохташудаи идоракуни ташаккул меёбанд.

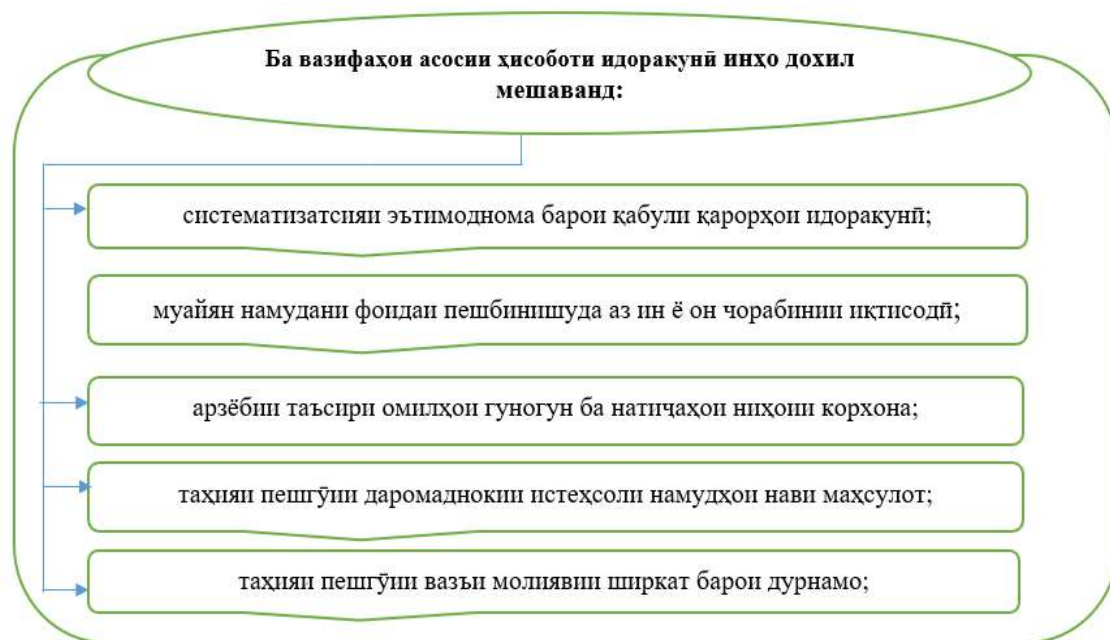
Ҳисоботи идоракуни аз ҳисоботи молиявӣ фарқияти асосӣ ва муҳим дорад, ки дар он дараҷаи баланди тафсилот ва марказонидани он дар як минтақаи муайян, соҳаи фаъолият, объект мавҷуд аст. Ин ҳисобот бо он тавсиф карда мешавад, ки дар ҳар як давраи вақт, имкон дорад, ки блоки иттилоотӣ дар ҳама гуна минтақаи манфиатдори фаъолият ташкил карда шавад, ки ба суръатбахшии қабули қарорҳои идоракуни ва инчунин дурустии онҳо мусоидат мекунад ва самти дақиқтар. Ҳисоботи идоракуни имконият медиҳад, ки пешгӯӣ, ташаккули маълумоти пешбинишударо амалӣ намуда, ба ташкилот дар сохтани нақшаи минбаъдаи амал ва стратегия кӯмак расонад.

Инчунин, хусусияти дигари фарқкунандаи ҳисоботи идоракуни танзими он аз ҷониби корхона мебошад, яъне субъекти хоҷагидор ҳуқуқ дорад шаклро мустақилона ташаккул диҳад, тасдиқ кунад, таркиб ва инчунин мундариҷа, ки ба хусусиятҳои пешбурди фаъолияти худ нигаронида шудаанд.

Барои дуруст тартиб додани ин ҳисобот донишдони принсипҳои асосии ташаккули он зарур аст:

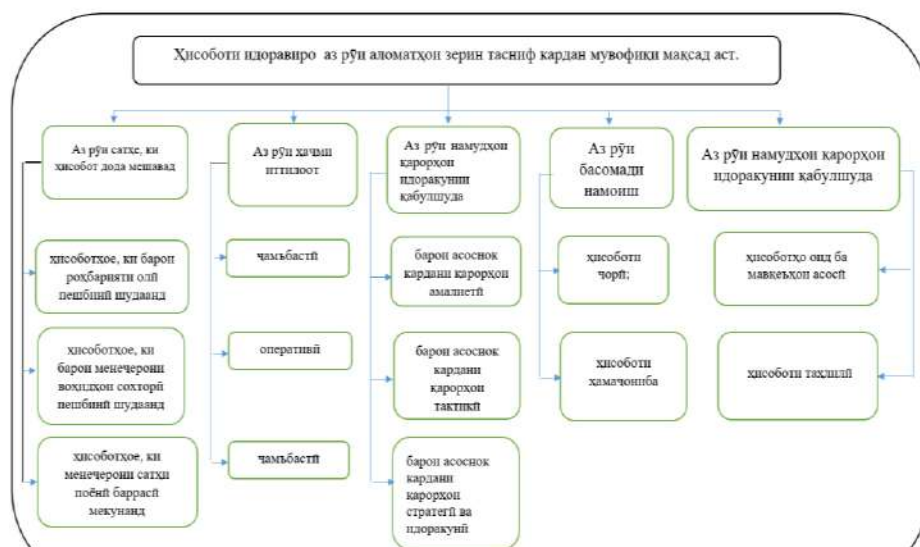
- суроғагузори (ташаккули ҳисобот барои доираи муайян истифодабарандагон);
- эътимодноқӣ (маълумот бояд бо ҳуҷҷатҳои зарурӣ, ки ҳуҷҷатҳои ибтидоӣ ва инчунин ҳуҷҷатҳои дохилиро дар бар мегиранд, дастгирӣ карда шавад);
- инъикоси пурра (маълумот бояд ҳамаи нишондиҳандаҳои заруриро барои қабули қарор инъикос кунад);

- давранокӣ, (маълумоте, ки дар гузориш таҳия шудааст, бояд дар давраи зарурӣ мувофиқ бошад);
- вариант (ҳисоботи идоракунии пешниҳодшуда бояд на як, балки як қатор вариантҳои натиҷаи рӯйдодҳоро дар бар гирад, ки ба таври муайян метавонанд ба қарорҳои қабулшуда таъсир расонанд);
- ғоиданокӣ (захираҳое, ки барои ҷамъовариҳои ин иттилоот сарф мешаванд, набояд аз таъсири истифодаи ин иттилоот баландтар бошанд).
- Ташкили шаклҳои ҳисоботи идоракунии, пеш аз ҳама, вобаста аст аз омӯзиши муфассали вазифаҳое, ки кормандони идоракунии дар сатҳҳои гуногуни идоракунии ҳал мекунад.



Арзёбии молиявии вариантҳои рушди корхона; назорати равандҳои хоҷагии корхона; саривақт ошкор кардани сабабҳои камбудии дар кор оид ба пешгирии талафоти истеҳсоли.

Барои истифодаи қулай ва ғаври, таҳияи таснифоти умумии ҳисоботи идоракунии бо қобилияти тафсилоти он вобаста ба эҳтиёҷоти як корхонаи мушаххас муҳим аст.



Истифодаи ҳисоботи идоракунии дар корхона ба менеҷерони ташкилот имкон медиҳад, ки вазифаҳои зеринро иҷро кунанд:

- ҷамъбасти мобайнӣ дар тамоми соҳаҳои фаъолияти корхонаҳо;



- таҳлили самаранокии фаъолияти корхона дар шароити кунунӣ;
- пайваста рушди корхонаро назорат кунед.

Маҳз маълумоти баҳисобгирии идоракунӣ ва инчунин ҳисоботи идоракунӣ имконияти назорат, инчунин идоракунии молия ва натиҷаҳои ширкатро фароҳам меорад. Бо ташаккул ва ҷалби ҷунин восита ба ташкилот ҳисоботи идоракунӣ, таҳлили молиявӣ иқтисодии ташкилот, тақсимои захираҳо, оптимизатсияи хароҷот, таъсир расонидан ба беҳтар кардани нишондиҳандаҳои молиявӣ имконпазир аст.

Дар асоси гуфтаҳои боло, хулоса баровардан мумкин аст, ки ҳисоботи идоракунӣ дар фаъолияти ташкилот аҳамияти хеле муҳим дорад ва имкониятҳо ва фишангҳои зиёдеро мекушояд, инчунин доираи гуногуни қабули қарорҳои муайян, ки метавонанд ба беҳтар шудани фаъолияти ташкилот мусоидат кунанд, ба афзоиши натиҷаи молиявӣ оварда расонанд ва инчунин дар бораи нишондиҳандаҳои мушаххасе, ки доираи муайяни қарорҳои дохилӣ манфиатдоранд, маълумоти дақиқ пешниҳод кунанд, ки инчунин ба ғоиданокии баланди ин манбаи иттилоотӣ ишора мекунад.

## АДАБИЁТ

1. Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон «Дар бораи баҳисобгирии муносибӣ ва ҳисоботи молиявӣ», аз 25 март соли 2011, № 702.
2. Низомнома оиди ҳисобгирии муносибӣ ва ҳисобот дар Ҷумҳурии Тоҷикистон // аз 30 декабри 1999с. № 163.
3. Нақшаи ҳисобҳои баҳисобгирии муносибии фаъолияти молиявӣ – ҳолагии субъектҳои ҳолагидорӣ ва Нишондоди методӣ оиди татбиқи нақшаи ҳисобҳои баҳисобгирии муносибии фаъолияти молиявӣ – ҳолагии субъектҳои ҳолагидорӣ. Фармоиши Вазорати молияи Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 27 майи 2011с. № 41.
4. Дастурамал оиди тартиби таъия намудани Шаклиҳои ҳисоботи молиявӣ, ки мутобиқи Стандартҳои миллӣ ва байналмилалӣ ҳисоботи молиявӣ тартиб дода шудаанд. Фармоиши Вазири молияи Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 27 майи соли 2011, № 42.
5. Низомномаи баҳисобгирии муносибӣ «Дастури методӣ оиди барӯйхатгирии амвол ва ӯндадориҳои молиявӣ, ки бо асъори хориҷӣ ифода ёфтаанд». (НБМ 2/99, Фармони Вазорати молияи Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 08.12.1999с. № 153).
6. Алексеева Г.И. Бухгалтерский финансовый учет. Отдельные виды обязательств: учеб. пособие. М.: Юрайт, 2015. 268 с.
7. Буянова Т.И. Управленческий учет: учеб. пособие. Екатеринбург: Ажур, 2017. 169 с.
8. Управленческий учет: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / О.Л. Островская и др.; под общ. ред. О.Л. Островской. М.: Юрайт, 2016. 383 с.
9. Стратегический управленческий учет для бизнеса: учебник / Л.В. Юрьева, Н.Н. Ильшева, А.В. Караева. М.: ИНФРА-М, 2013. 336 с.

## СОДЕРЖАНИЕ CONTENT

### ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ ECONOMICAL SCIENCES

<b>БАЛАПАНОВА ЭЛЬМИРА САЛИМОВНА, ДАНИЯРҰЛЫ МАНСУР [АЛМАТЫ, КАЗАХСТАН], АИША МАХМУТКАЛИЕВА [ТАРАЗ, КАЗАХСТАН] ВЛИЯНИЕ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ КИТАЕМ И КАЗАХСТАНОМ НА ЭКОНОМИКУ КАЗАХСТАНА.....</b>	<b>3</b>
<b>САТҚАНБАЙ НҰРАЙ, КҮНТУГАН НУРЖАНАР, АЛТАЙ АРУЖАН, АХМЕТОВА ШАХИДА, УРКУМБАЕВА А.Р. [АЛМАТЫ, ҚАЗАҚСТАН] ЕКІ ӘЛЕМ, ЕКІ БИЗНЕС: ҚАЗАҚСТАН МЕН АҚШ КӘСІПОРЫНДАРЫНЫҢ ҚЫЗМЕТІН САЛЫСТЫРМАЛЫ ТАЛДАУ.....</b>	<b>20</b>
<b>МАГЗУМОВ АЛДИЯР, СУЛЕЙМЕНОВА ТАМИЛЛА, ПОРОДИКОВА ОЛЬГА, КУЛАКОВА ЕЛИЗАВЕТА, А.Р. УРКУМБАЕВА [АЛМАТЫ, КАЗАХСТАН] СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ.....</b>	<b>26</b>
<b>ИСМОИЛЗОДА АБУАЛИ МАҲМАДАЛИ, ИСМОИЛЗОДА АБУАЛИ МАХМАДАЛИ [БОХТАР, ТОҶИКИСТОН] ХУСУСИЯТҲОИ ТАШАКУЛ ВА ТАНЗИМИ БОЗОРИ МЕҲНАТ (АЗ ОН ҶУМЛА, ТАҶРИБАИ ХОРИҶӢ).....</b>	<b>30</b>
<b>ФАЙЗУЛЛОЕВ КАМОЛИДДИН, Ф.ОБИДОВ [ХУДЖАНД, ТАДЖИКИСТАН] ОСОБЕННОСТИ И ПРОБЛЕМЫ ФИНАНСОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....</b>	<b>34</b>
<b>ШУЛЕМБАЕВА МАЙРА НУРТАЕВНА [КЕНТАУ, КАЗАХСТАН] МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН (НА ПРИМЕРЕ ГРУППЫ КОМПАНИЙ ALAGEUM ELECTRIC).....</b>	<b>44</b>
<b>СЕВИНДЖ НУРИЕВА [БАКУ, АЗЕРБАЙДЖАН] ДИЗАЙН: СУЩНОСТЬ, ФУНКЦИИ И РОЛЬ В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ.....</b>	<b>47</b>
<b>ҚАЙЫРЛЫҚЫЗЫ АСЕМ, ҚАНАТОВА ТОҒЖАН ҚАНАТҚЫЗЫ, ЕРЛАНҚЫЗЫ АЯЖАН, БАЖИГАЛИЕВА М.Б. [ӨСКЕМЕН, ҚАЗАҚСТАН] ҚАЗАҚСТАН ЭКОНОМИКАСЫНЫҢ ЗАМАНАУИ ДАМУ ТЕНДЕНЦИЯЛАРЫ.....</b>	<b>51</b>
<b>ДЖУМАХАН АҚҰЛПАН КУНИРБАЕВА АЛЬБИНА, КАШҚЫНБАЙ НУРЗИЯ, ТУЛЕГЕН ЖАНСАЯ, УРКУМБАЕВА А.Р. [АЛМАТЫ, ҚАЗАҚСТАН] МЕНЕДЖМЕНТТЕГІ КОММУНИКАЦИЯ.....</b>	<b>56</b>
<b>КАСЫМБЕКОВ БЕЙБАРЫС, МІРЗАҚҰЛ ӘЛІМЖАН, АМАН МЕЙІРЖАН, ӨМІРӘЛІ БЕКНҰР, УРКУМБАЕВА А.Р. [АЛМАТЫ, КАЗАХСТАН] ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В КАЗАХСТАНЕ.....</b>	<b>63</b>
<b>КАСЫМБЕКОВ БЕЙБАРЫС, МАЛКАРА ДИЛЬНУРА, МАРАТ АДИНА, КАРАШЕВА АЙДАНА, УРКУМБАЕВА А.Р. [АЛМАТЫ, КАЗАХСТАН] СУЩНОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ.....</b>	<b>67</b>
<b>КАСЫМБЕКОВ БЕЙБАРЫС, ҚҰНДЫЗБЕК ӘСЕМ, ӘЛІБАЙ ҚАНАТ, БАҚТЫБАЙ ЖАНЕЛЯ, УРКУМБАЕВА А.Р. [АЛМАТЫ, КАЗАХСТАН] РАЗВИТИЕ МЕСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН: РЕАЛИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ.....</b>	<b>72</b>
<b>КИМ НИКИТА, ОТАРОВА ТАИСИЯ, ЗУБ ИРИНА, КУАНЫШЕВА АДЭЛЬ, УРКУМБАЕВА А.Р. [АЛМАТЫ, КАЗАХСТАН] ВЛИЯНИЕ ГИБРИДНЫХ И УДАЛЁННЫХ ФОРМ ЗАНЯТОСТИ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА.....</b>	<b>77</b>

<b>БЛИВЕРНЕЦ МАКСИМ НИКОЛАЕВИЧ, ХАСЕНОВА М.Е. [КАРАГАНДА, КАЗАХСТАН] ОСОБЕННОСТИ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА У ТУРАГЕНТСТВ.....</b>	<b>83</b>
<b>НАСЫРОВА МИЛАНА, ИГНАТЬЕВ АЛЕКСЕЙ, РУСТАМКЫЗЫ ДАНА, УРКУМБАЕВА А.Р. [АЛМАТЫ, КАЗАХСТАН] ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЕКТА НА РЫНОК ТРУДА И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ.....</b>	<b>86</b>
<b>МАХАНБЕТОВ БАҚБЕРГЕН, УРКУМБАЕВА А.Р. [АЛМАТЫ, ҚАЗАҚСТАН] ХАЛЫҚАРАЛЫҚ САУДАНЫҢ ТАБЫСТАРДЫ БӨЛУДЕГІ ӘСЕРІ,САУДА САЯСАТЫ МЕН ТАБЫСТАР.....</b>	<b>90</b>
<b>РАҒИМОВА НИГОРАЉОН ШАРИФЉОНОВНА, ЊОШИМОВА НОДИРА БАЊОДИРОВНА [ХУЉАНД, ТОЉИКИСТОН] МОЊИЯТ ВА МЕХАНИЗМИ МАБЛАЃУЗОРИИ БУЉЕТЇ ВА ТАЉСИРИ ОН БА ИЌТИСОДИЁТ.....</b>	<b>96</b>
<b>GELMANOVA ZOYA SALIKHOVNA, SAULSKY YURI NIKOLAEVICH, IVANOVA ALEXANDRA VLADIMIROVNA, FAYEZ WAZANI ABDUL WALID [TEMIRTAU, KAZAKHSTAN], ERZHANOVA LEILA BAURZHANOVNA [ALMATY, KAZAKHSTAN] WHEN THE TIME CARD BECOMES SUPERFECTIVE: DISCIPLINE, EFFICIENCY, AND AI AS THE NEW LABOR MORAL.....</b>	<b>101</b>
<b>ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА, FAYEZ WAZANI ABDUL WALID [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН], ЕРЖАНОВА ЛЕЙЛА БАУРЖАНОВНА [АЛМАТЫ, КАЗАХСТАН] ИНДЕКСАЦИЯ КАК МОРАЛЬНЫЙ АЛГОРИТМ: БАЛАНС ИНТЕРЕСОВ БИЗНЕСА И ЧЕЛОВЕКА В ИНФЛЯЦИОННОЙ ЭКОНОМИКЕ...114</b>	<b>114</b>
<b>ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] ЭВОЛЮЦИЯ ОБЩЕГО ЦЕНТРА ОБСЛУЖИВАНИЯ: ОТ БЮРОКРАТИИ К ЦИФРОВОЙ ЭКОСИСТЕМЕ ПОВЕДЕНИЯ.....</b>	<b>124</b>
<b>ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, FAYEZ WAZANI ABDUL WALID [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] ГИБРИДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ИНДЕКС ЦИФРОВОЙ СПРАВЕДЛИВОСТИ: НОВАЯ АРХИТЕКТУРА ОТВЕТСТВЕННОСТИ В ЭПОХУ ИИ.....</b>	<b>135</b>
<b>ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, FAYEZ WAZANI ABDUL WALID [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА И ПОЛИТИКА ВЫБОРА: ПСИХОЛОГИЯ РАЦИОНАЛЬНОСТИ В ЭПОХУ АЛГОРИТМОВ.....</b>	<b>147</b>
<b>ӘСКЕРБЕКОВ ӘДІЛЕТБЕК АРЫСТАНБЕКҰЛЫ, ОРЫНБАСОРВА Р. А. [АҚТӨБЕ, ҚАЗАҚСТАН] МҰНАЙ ЖӘНЕ ГАЗ ӨНДЕУ КӘСІПОРЫНДАРЫНЫҢ ҚАЗАҚСТАН ЭКОНОМИКАСЫНДАҒЫ РӨЛІ.....</b>	<b>159</b>
<b>ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, FAYEZ WAZANI ABDUL WALID [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] ИНДЕКС ЦИФРОВОГО ДОВЕРИЯ: НОВАЯ МЕТРИКА ЗРЕЛОСТИ ЦИФРОВЫХ ЭКОСИСТЕМ.....</b>	<b>161</b>
<b>КҮНТУГАН НУРЖАНАР, АЛТАЙ АРУЖАН, АХМЕТОВА ШАХИДА, КИРБЕТОВА Ж.С. [АЛМАТЫ, ҚАЗАҚСТАН] ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ТҰРҒЫНДАРДЫҢ МИГРАЦИЯСЫ. ҚАНДАСТАР МӘСЕЛЕСІ.....</b>	<b>173</b>
<b>КҮНТУГАН НУРЖАНАР, АЛТАЙ АРУЖАН, АХМЕТОВА ШАХИДА, ТУЛЕЕВА Ф.М. [АЛМАТЫ, ҚАЗАҚСТАН] ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ МЕН АҚШ-ТЫҢ САЛЫҚ САЛУ ПРОЦЕСІНЕ САЛЫСТЫРМАЛЫ ТАЛДАУ.....</b>	<b>176</b>

<b>МАЧНУНОВА МУТАҲИРА ҲУКУМАТОВНА, НАИМОВ БЕКМУРОД ҚУНҒУРОТОВИЧ</b> [БОХТАР, ТОҶИКИСТОН] АМНИЯТИ ОЗУҚАВОРӢ ВА НАҚШИ ОН ДАР РУШДИ УСТУВОРИ ҶОМЕА.....	180
<b>РАУПОВ ҶАМШЕД УСМОНОВИЧ, МИРЗОЗОДА АЪЗАМ ШАРИФ</b> [БОХТАР, ТОҶИКИСТОН] АСОСӢОИ ИЛМИИ ТАШКИЛИ РАВАНДИ ФУРӢШИ МАҲСУЛОТИ КИШОВАРЗӢ ВА ОМИЛӢОИ БА ОН ТАЪСИРКУНАНДА.....	185
<b>РАУПОВ ДЖАМШЕД УСМАНОВИЧ</b> [БОХТАР, ТАДЖИКИСТАН] АГРОТЕХНИЧЕСКИЕ МЕРОПРИЯТИЯ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ПЛОДОРОДИЯ ПОЧВ. ВЛИЯНИЕ УДОБРЕНИЙ И ПРОТИВОЭРОЗИОННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ НА СТОК И СМЫВ ПОЧВЫ ПОД ВИНОВИТНИКАМИ.....	191
<b>САФАРОВ ФИРУЗ ДЖУМАБОЕВИЧ</b> [БОХТАР, ТАДЖИКИСТАН] САНАТОРНО - КУРОРТНЫЙ КОМПЛЕКС КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ.....	197
<b>МИРЗОЗОДА МЕҲРИДИН ШАМСУДДИН, РАСУЛОВ АБДУРАСУЛ ҚУРБОНАЛИЕВИЧ, РАҲМОНОВ УСМОН ГУЛМАҲМАДОВИЧ</b> ҲИСОБОТИ ИДОРАКУНӢ МОҲИАТ ВА ПРИНЦИПӢО ТАСНИФОТИ ОН.....	201

# "IN THE WORLD OF SCIENCE AND EDUCATION"

**Контакт**

[els.education23@mail.ru](mailto:els.education23@mail.ru)

**Наш сайт**

[irc-els.com](http://irc-els.com)

international scientific centre "Endless light in science"

