

ResearchGate

Google Scholar

I<sup>WORLD</sup>  
I<sup>of</sup>  
JOURNALS

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ  
БИБЛИОТЕКА  
**LIBRARY.RU**



**ISSN**

e-ISSN(Online) 2709-1201



МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

**ENDLESS LIGHT IN SCIENCE**

**NO 4**

**30 АПРЕЛЯ 2025**

**Астана, Казахстан**



[lrc-els.com](http://lrc-els.com)

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ENDLESS LIGHT IN SCIENCE»**  
**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «ENDLESS LIGHT IN SCIENCE»**



**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 «Endless Light in Science», 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 «Endless Light in Science», 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.

30 апреля 2025 г.  
Астана, Казахстан

DOI 10.24412/2709-1201-2025-30-3-12

УДК 332.1

## БУДУЩЕЕ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ: НОВЫЕ ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ HR ПОД ВЛИЯНИЕМ ИИ, WEB3 И АВТОМАТИЗАЦИИ

**ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА**

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

**САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ**

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

**ПЕТРОВСКАЯ АСИЯ СТАНИСЛАВОВНА**

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

**FAYEZ WAZANI ABDULWALID**

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

---

***Аннотация.** В условиях стремительной цифровой трансформации бизнес-среды профессия HR претерпевает значительные изменения. Традиционные модели управления персоналом, ориентированные на централизованное администрирование и ручные процессы, утрачивают свою актуальность на фоне развития технологий нового поколения — искусственного интеллекта (ИИ), автоматизации и Web3. Эти технологии не только оптимизируют рутинные задачи, но и радикально меняют принципы организации труда, найма, обучения, мотивации и удержания сотрудников.*

*В данной статье исследуется, как ИИ трансформирует роль HR от исполнителя к стратегическому аналитику и цифровому партнёру. Также анализируются потенциалы Web3 для создания прозрачной, децентрализованной и самоуправляемой HR-среды — через использование DAO, смарт-контрактов и токенизации навыков. Особое внимание уделяется автоматизации процессов с помощью RPA и low-code платформ, которые позволяют персонализировать опыт сотрудников и повысить скорость адаптации HR-функции к изменяющимся требованиям.*

*На основе теоретического анализа и технологических трендов в статье предлагаются три сценария развития HR-профессии до 2035 года — от консервативного до прорывного. Делается вывод о том, что будущее HR будет определяться не только уровнем цифровизации, но и способностью организаций к переосмыслению HR-модели, готовностью к гибридным форматам занятости, платформенному мышлению и формированию новых цифровых компетенций внутри функции. Предлагаемое исследование может быть полезным для HR-директоров, специалистов по цифровым трансформациям, стратегов по талант-менеджменту и исследователей в области будущего труда.*

***Ключевые слова:** будущее HR, искусственный интеллект, Web3, автоматизация, цифровая трансформация, DAO, метаорганизации, цифровой след, Smart HR.*

---

Инструменты на базе искусственного интеллекта (ИИ) помогают автоматизировать рутинные HR-процессы (рекрутинг, оценка эффективности персонала, обучение и адаптация). Web3-технологии (блокчейн, децентрализованные приложения) делают кадровые данные более защищёнными и в перспективе могут изменить классический формат хранения и подтверждения квалификаций. Автоматизация и роботизация вытесняют ряд традиционных профессий и приводят к появлению новых. Отделам HR важно следить за изменениями на рынке, адаптировать стратегии найма и развития сотрудников, чтобы закрывать дефицит цифровых компетенций. Компании всё чаще переходят на удалённые и гибридные модели работы, что расширяет географию найма и конкурентную среду [1,2]. HR-практики должны

становиться более гибкими и технологичными, чтобы удерживать ключевых специалистов и привлекать сотрудников из разных регионов.

Современные сотрудники ожидают от работодателя прозрачных карьерных треков, возможности непрерывного обучения, персональных рекомендаций и поддержки баланса между работой и личной жизнью. Решения на базе ИИ могут формировать индивидуальные образовательные маршруты, а Web3-платформы в перспективе — упрощать подтверждение навыков и управлять цифровыми профилями сотрудников. Таким образом, синергия ИИ, Web3 и автоматизации способна существенно изменить HR-функцию, делая её более аналитически точной, безопасной, гибкой и ориентированной на потребности нового поколения сотрудников.

Современный мир вступил в фазу радикальной трансформации всех аспектов социально-экономической жизни под воздействием технологий нового поколения [3]. Управление персоналом как функциональная область бизнеса не стало исключением, оно находится в эпицентре глобальных изменений, вызванных внедрением искусственного интеллекта (ИИ), процессной автоматизации, децентрализованных платформ Web3 и формирующейся экономики цифровых экосистем. Эти технологические тренды влияют не только на инструменты и процессы, но и на саму сущность HR-функции.

Традиционные роли HR — кадровое администрирование, контроль дисциплины, ведение учётной документации — постепенно автоматизируются или полностью делегируются цифровым системам. На смену приходит новое понимание HR как интегратора данных, проектировщика пользовательского опыта, куратора экосистемы талантов и стейкхолдера организационной культуры [4]. Сегодня HR всё чаще вовлечён в разработку цифровых стратегий, поддержку трансформационных процессов, обеспечение гибкости и адаптивности бизнеса к внешним вызовам.

Параллельно наблюдается сдвиг в сторону децентрализации управления, сотрудники получают больше автономии, появляются децентрализованные автономные организации (DAO), а управление карьерой и навыками смещается в сторону самоуправляемых цифровых идентичностей [5]. Интеграция блокчейна и смарт-контрактов позволяет переосмыслить взаимодействие между сотрудником и организацией, основанное на доверии, прозрачности и взаимной выгоде. В этих условиях возрастает необходимость в системном осмыслении будущего HR как профессии. Какие функции сохранятся, а какие исчезнут? Как изменится профиль HR-специалиста? Какие компетенции станут ключевыми в ближайшие 10 лет? Ответы на эти вопросы требуют не только анализа текущих трендов, но и моделирования сценариев развития HR-функции в долгосрочной перспективе.

Цель исследования: проанализировать влияние ИИ, Web3 и автоматизации на трансформацию HR-функции, определить возможные пути её эволюции и предложить обоснованные сценарии будущего профессии до 2035 года.

Развитие технологий оказывает системное влияние на сферу управления персоналом, определяя вектор её трансформации на ближайшие десятилетия. Ключевыми технологическими драйверами, радикально меняющими HR-практики, становятся искусственный интеллект (ИИ), автоматизация процессов и технологии Web3. Каждый из этих векторов способствует не только повышению эффективности, но и формированию новых подходов к взаимодействию с человеческим капиталом [6].

ИИ внедряется во все ключевые блоки HR-цикла: алгоритмы машинного обучения анализируют резюме, поведенческие паттерны и культурную совместимость, снижая влияние человеческих предвзятостей; чат-боты и цифровые ассистенты обучают новых сотрудников, формируя персонализированные траектории адаптации [7]; нейросети предлагают индивидуальные программы обучения, адаптированные под стиль мышления и цели сотрудника; на основе больших данных прогнозируются увольнения, вовлечённость, производительность и потребности в развитии. ИИ способствует переходу от реактивного HR

к предиктивной модели, где решения принимаются на основе аналитики и цифровых следов, а не субъективных наблюдений.

Автоматизация рутинных процессов освобождает HR от бумажной нагрузки и ручных операций. Среди ключевых направлений, обработка заявлений и договоров через роботизированную автоматизацию процессов (RPA); создание low-code интерфейсов для самостоятельной подачи запросов (отпуск, обучение, справки) [8]; формирование единого цифрового профиля сотрудника на базе интеграции HRIS, LMS, KPI и системы компенсаций. Такая автоматизация повышает гибкость и масштабируемость HR-функции, особенно в условиях удалённой или гибридной занятости.

Технологии Web3 открывают возможности для создания DAO-команд, в которых управление осуществляется не вертикально, а через смарт-контракты и голосование участников; токенизации достижений и навыков в виде NFT-сертификатов, хранимых в цифровых кошельках сотрудников; построения системы цифровой репутации, в которой данные о результатах, soft skills и взаимодействиях агрегируются и доступны верифицированным работодателям [9]. Web3 меняет саму философию HR, переходя от централизованного управления к экосистемному мышлению и управлению через доверие и прозрачность.

Цифровизация трансформирует не только инструменты и процессы в HR, но и саму профессию HR-специалиста, формируя новые требования, компетенции и зоны ответственности. HR больше не является лишь сервисной функцией — он становится архитектором цифрового опыта, стратегом экосистемы талантов и фасилитатором организационных изменений.

Традиционная модель HR долгое время основывалась на административной функции, оформлении документов, ведении учёта, соблюдении нормативов и регламентов. Основной задачей было обеспечение стабильного функционирования «кадрового конвейера». Однако в условиях цифровой трансформации, автоматизации процессов и роста ожиданий сотрудников, роль HR стремительно меняется. Сегодня от HR-специалиста ожидается не просто соблюдение процедур, а создание цифровой среды, в которой сотруднику удобно работать, развиваться и взаимодействовать с организацией. Он становится цифровым интегратором — связующим звеном между технологиями, данными и потребностями людей.

*Ключевые изменения роли HR: От операционного к проектному подходу:* Вместо линейного выполнения задач — участие в кросс-функциональных проектах по трансформации процессов, внедрению HR Tech-решений, созданию цифровых продуктов для сотрудников. *От документооборота к проектированию цифровых платформ:* HR разрабатывает или участвует в настройке интерфейсов самообслуживания (Self-Service), цифровых профилей сотрудников, платформ обратной связи, LXP-систем и мобильных приложений. *От контроля к дизайну пользовательского пути:* В центре внимания — Employee Journey Mapping: проектирование всех этапов взаимодействия сотрудника с организацией — от онбординга до выхода, с учётом их цифрового сопровождения. *От изоляции к интеграции экосистемы HR:* HR-специалист обеспечивает согласованную работу разных систем: HRIS, ERP, ATS, LXP, BI, систем компенсаций, порталов корпоративной культуры и др. Он участвует в формировании единого digital workplace.

Задачами цифрового интегратора HR является анализ HR-процессов на предмет цифровизации и оптимизации; участие в разработке ТЗ на внедрение HR-систем; тестирование интерфейсов и обратная связь с пользователями; взаимодействие с IT, DevOps, дизайнерами и бизнес-аналитиками; сопровождение сотрудников при переходе на цифровые сервисы; сбор и анализ данных об использовании HR-технологий.

*Необходимые компетенции:* знание принципов проектирования цифрового пользовательского опыта (UX/UI, service design); умение работать с low-code и no-code

платформами; опыт внедрения и настройки HR-систем; ориентация на данные и умение строить простую аналитику; коммуникабельность и навыки фасилитации изменений [8].

Цифровой интегратор в HR — это новая эволюционная ступень, объединяющая гуманитарную интуицию и технологическое понимание. Это специалист, способный не просто использовать готовые решения, но и осознанно проектировать HR-опыт, адаптируя технологии под культуру и потребности конкретной организации.

Цифровая трансформация не просто меняет инструменты HR-работы — она кардинально перестраивает саму структуру HR-функции, создавая новые профессиональные роли, специализации и зоны ответственности. Переход от административной к стратегической и цифровой роли требует пересмотра компетенций и организационной модели HR-отделов. Ранее HR-специалист выполнял универсальную функцию — кадровое делопроизводство, найм, обучение, коммуникации. Сегодня же HR превращается в мультидисциплинарную команду, где объединяются аналитики, дизайнеры опыта, архитекторы систем и цифровые координаторы [10,11].

*HR Data Analyst* анализирует «данные сотрудников», выявляет инсайты и строит модели на основе HR-метрик: текучесть, вовлечённость, производительность, эффективность программ развития. Владеет BI-инструментами (Power BI, Tableau), методами A/B тестирования и корреляционного анализа. *HR Tech Architect* - проектирует цифровую архитектуру HR-функции. Отвечает за выбор и интеграцию HRIS, ATS, LXP, платформ обратной связи и систем компенсаций. Обеспечивает API-связи, безопасность и масштабируемость решений. Сотрудничает с IT-департаментом, участвует в тендерах и пилотах новых систем. *Employee Experience Designer (EX Designer)* - создаёт продуманные сценарии взаимодействия сотрудников с организацией — от найма до выхода. Внедряет подходы service design, journey mapping, CX/UX-методологии. Отвечает за эмоциональный и цифровой опыт сотрудников, включая мобильные приложения, интерфейсы самообслуживания и геймифицированные платформы развития. *HR Automation Lead* - руководит внедрением RPA (robotic process automation), low-code решений и цифровых ассистентов. Оптимизирует процессы онбординга, оформления документов, выдачи справок, обучения и управления отпусками. Владеет инструментами типа Power Automate, Make, Zapier, UiPath. *Digital HR Business Partner* - переосмысленная роль HR-бизнес-партнёра, включающая не только стратегическое взаимодействие с руководителями подразделений, но и активную работу с цифровыми метриками, инновациями и продуктовым подходом к HR-услугам. *Talent Intelligence Specialist* - использует данные из внешних источников (рынок труда, LinkedIn, агрегаторы вакансий) и внутренних систем для построения прогностической модели потребностей в кадрах, профилей вакансий, конкуренции за таланты [12-21].

*Причины появления новых ролей* – это рост объёма и значимости данных о сотрудниках; необходимость адаптации HR-сервисов к цифровым каналам; возрастание требований к скорости, гибкости и персонализации; переход к платформенной архитектуре и API-экосистемам; усиление роли employee experience и вовлечённости в HR-стратегии. *Навыки, необходимые для цифровых ролей*: техническая грамотность (понимание систем и платформ); знание UX/UI и принципов дизайна пользовательского пути; аналитическое мышление и умение визуализировать данные; agile-подходы, управление цифровыми продуктами; межфункциональная коммуникация (HR + IT, HR + продукт, HR + финансы).

Переход к цифровым ролям не означает отмену гуманитарной сущности HR. Напротив, он усиливает её значимость, освобождая время для работы с людьми, смыслами и культурой, а технологии становятся помощниками и катализаторами.

Крупные банки и телеком-компании (например, Kaspi, Beeline, Kcell) внедряют чат-ботов и системы анализа резюме для первичного отбора кандидатов. Такие решения помогают сократить время на рутинг резюме и повысить объективность отбора. Многие казахстанские компании активно используют отечественные EdTech-платформы (например, BTS Digital,

QazLearn) для повышения квалификации сотрудников. ИИ-алгоритмы в таких платформах анализируют прогресс обучающихся и предлагают индивидуальные курсы.

В контексте AIFC (Astana International Financial Centre) и технологических хабов рассматриваются пилотные проекты хранения персональных данных сотрудников на блокчейне, чтобы упростить процесс подтверждения квалификации (дипломы, сертификаты, опыт). Пока они на стадии эксперимента, но имеют потенциал для масштабирования. Некоторые HR-консалтинговые компании в Алматы и Астане предлагают сервисы на базе больших данных для периодического замера «пульса» организации (opinion polls), что повышает прозрачность и помогает оперативно реагировать на проблемы внутри коллектива.

Если ранее HR-отдел оценивался по количественным показателям (количество обработанных заявлений, среднее время закрытия вакансии и т.д.), то сегодня в фокусе оказываются скорость реакции на изменения, способность персонализировать опыт сотрудников, и гибкость в использовании данных для принятия решений.

*Основные измерения цифровой зрелости HR-функции:* Насколько рутинные процессы (подбор, онбординг, обработка заявок, ведение документации) переведены в цифровой формат и работают без участия человека? Используются ли RPA-решения, чат-боты, самообслуживание сотрудников? Есть ли единый «источник правды» (single source of truth) — централизованная база данных сотрудников, интегрированная с HRIS, ERP, ATS, LMS и другими системами? Поддерживается ли сквозная аналитика и кросс-платформенный обмен данными? Доступны ли сервисы 24/7 через мобильные и облачные интерфейсы? Учитываются ли поведенческие и карьерные предпочтения сотрудников при предоставлении услуг? Есть ли персонализированные рекомендации (на обучение, карьеру, бенефиты)? Использование People Analytics

Используются ли дашборды и аналитические панели в реальном времени? Есть ли возможности для предиктивного анализа текучести, вовлечённости, рисков? Применяются ли аналитические инсайты при стратегическом планировании? Поддерживается ли культура цифровых экспериментов и непрерывного улучшения? Насколько HR-команда готова к внедрению новых решений? Есть ли цифровые роли внутри функции и программа upskilling?

*Уровни цифровой зрелости :* Начальный (ручной HR) — отсутствие цифровых решений, преобладание бумажного документооборота. Фрагментированный (частичная автоматизация) — отдельные цифровые инструменты, не связанные между собой. Интегрированный (оцифровка процессов) — сквозная цифровая архитектура, доступ к данным и аналитике. Прогнозирующий (data-driven HR) — использование предиктивной аналитики и персонализации. Эволюционирующий (экосистемный HR) — agile-модель, автоматическое масштабирование решений, активное вовлечение сотрудников в цифровые процессы.

Цифровая зрелость HR — это не цель, а путь. Повышение зрелости требует постоянных усилий внедрения инноваций, развития компетенций, оптимизации архитектуры HR-систем и пересмотра подходов к управлению талантами.

Организации, достигшие высоких уровней зрелости, демонстрируют более высокий уровень вовлечённости сотрудников; сокращение времени на административные процессы; лучшие показатели удержания и развития персонала; и, как следствие, — более устойчивую бизнес-модель в цифровую эпоху.

Для понимания возможных траекторий трансформации HR-функции в условиях технологических изменений целесообразно использовать сценарный подход. Он позволяет смоделировать альтернативные варианты будущего, зависящие от степени цифровизации, уровня открытости к инновациям и организационной культуры. Ниже представлены три вероятных сценария — консервативный, адаптивный и прорывной, каждый из которых описывает возможную модель HR-функции в горизонте до 2035 года.

*Консервативный сценарий: цифровизация без трансформации.*

*Краткая характеристика:* организации используют технологии преимущественно для автоматизации рутинных задач. HR сохраняет классическую структуру, фокусируясь на администрировании, расчёте заработной платы, соблюдении трудового законодательства.

*Ключевые черты:* использование базовых HRIS и ERP; частичная автоматизация (RPA) без глубокой аналитики; низкая гибкость и слабая персонализация; отсутствие сквозной HR-аналитики; HR — операционная функция, не вовлечённая в стратегию.

*Риски:* потеря конкурентоспособности в привлечении и удержании талантов; Высокие издержки на ручные процессы; Угроза «технологического отставания» от рынка.

*Адаптивный сценарий:* гибридный цифровой HR.

*Краткая характеристика:* HR становится гибким интегратором цифровых решений и партнёром бизнеса. Активно используются ИИ, People Analytics и платформы employee experience. Организация создаёт цифровую экосистему HR, но в рамках централизованной модели управления.

*Ключевые черты:* интеграция HR-систем с CRM, ERP, LXP; использование ИИ для подбора, оценки и аналитики; цифровизация employee journey (онбординг, обучение, развитие); Акцент на персонализацию и опыт сотрудника; HR — стратегический бизнес-партнёр.

*Преимущества:* повышение эффективности управления талантами; сокращение текучести и рост вовлечённости; более быстрая адаптация к изменениям на рынке труда.

*Прорывной сценарий:* децентрализованный Smart HR.

*Краткая характеристика:* HR полностью переосмыслен как децентрализованная платформа. Web3, DAO и цифровая идентичность сотрудников лежат в основе самоуправляемых HR-процессов. Роль традиционного HR-департамента трансформируется в экосистему сервисов и платформ.

*Ключевые черты:* Использование смарт-контрактов для KPI, выплат и взаимодействия; DAO-команды с распределённым управлением; NFT-сертификаты, цифровой след и репутация в Web3-среде; платформенный подход: HR как marketplace решений и ролей; Отказ от иерархии в пользу сетевой структуры.

*Возможности:* радикальная гибкость в управлении занятостью и компетенциями; рост доверия и прозрачности внутри и между организациями; новый уровень employee ownership и вовлечённости.

*Вызовы:* Правовые и этические вопросы; Техническая сложность внедрения; Потребность в новых компетенциях и мышлении.

Трансформация HR-функции под воздействием ИИ, Web3 и автоматизации требует от специалистов новых знаний, навыков и поведенческих установок. Переход от традиционной кадровой роли к роли цифрового стратегического партнёра невозможно без качественного изменения компетентностного профиля HR-специалиста. Формируется новая модель профессионализма, сочетающая в себе гуманитарную эмпатию и технологическую осведомлённость.

Современный HR-специалист должен уверенно ориентироваться в цифровом ландшафте, включая: понимание основ работы с данными, умение формулировать запросы и интерпретировать отчёты; знание принципов работы ИИ, ограничений алгоритмов и возможности их применения в HR; понимание архитектуры цифровых экосистем и взаимодействия между HR-модулями; базовая грамотность в вопросах смарт-контрактов, токенизации, цифровой идентичности и децентрализованных платформ; понимание принципов автоматизации бизнес-процессов и способность самостоятельно проектировать простые цифровые решения.

В эпоху цифровизации HR-функция приобретает всё больше черт аналитически ориентированной дисциплины. Принятие решений на основе данных (data-driven HR) становится не просто трендом, а необходимым условием устойчивого развития бизнеса и повышения эффективности управления персоналом. Аналитическое мышление позволяет HR-

специалистам не только описывать текущую ситуацию, но и прогнозировать будущее, выявлять скрытые зависимости и принимать стратегически обоснованные решения.

*Ключевые аналитические компетенции HR будущего* включают использование статистических и машинных алгоритмов для прогнозирования таких показателей, как текучесть кадров, вероятность увольнения ключевых сотрудников, вовлечённость, производительность, удовлетворённость от работы и потребности в обучении; исследование причинно-следственных связей между программами развития сотрудников и бизнес-результатами (например, как программа наставничества влияет на время выхода на продуктивность у новых сотрудников); сбор и интерпретация цифрового следа сотрудников (навигация в корпоративных системах, взаимодействие в мессенджерах, участие в обучении) с целью выявления закономерностей, свидетельствующих о рисках или потребностях; уверенная работа с платформами типа SAP SuccessFactors, Visier, Workday Analytics, Power BI, Tableau, позволяющая строить динамичные дашборды, визуализировать ключевые метрики и делать данные доступными для бизнеса; использование what-if-моделей для оценки последствий различных решений (например, как изменение системы бонусов повлияет на удержание); количественная оценка эффективности внедряемых программ (обучение, well-being, DEI), позволяющая обосновывать инвестиции в HR перед топ-менеджментом.

*Инструментарием аналитического HR* становятся регрессионный анализ и кластеризация; визуализация данных и дашборды; автоматизация отчётности (например, через Power Automate); Natural Language Processing (для анализа обратной связи и текстовых отзывов сотрудников); A/B-тестирование инициатив и гипотез.

*В результате HR-специалист приобретает новую ценность:* он становится не только хранителем информации, но и её интерпретатором, способным выстраивать мост между данными и управленческими решениями. Такая функция особенно востребована в условиях высокой неопределённости, когда требуется быстрое принятие решений, основанных не на интуиции, а на объективных, проверяемых метриках.

Несмотря на технологическую направленность, HR остаётся человекоцентричной функцией. *Поэтому ключевыми остаются:* способность учитывать человеческий фактор в цифровом опыте; проектирование гибких сценариев карьерного роста, обучения, мотивации; умение управлять трансформацией и сопроводить команду в условиях неопределённости; регулярное обновление знаний и переосмысление своей роли; осознанное использование технологий с учётом конфиденциальности, инклюзии и недопущения алгоритмической дискриминации[22].

Цифровая трансформация HR-функции требует комплексной модели компетенций, сочетающей технические, аналитические, гуманитарные и управленческие навыки. Такая модель позволяет структурировать развитие специалистов и выстраивать системную подготовку HR-команды к вызовам будущего.

Модель цифровых HR-компетенций можно представить в виде четырёх взаимосвязанных блоков, каждый из которых отвечает за определённый аспект профессиональной зрелости HR в цифровую эпоху:

*Технологическая грамотность (Digital Literacy).*

Цель: обеспечить уверенную навигацию в цифровой среде и понимание возможностей технологий. *Ключевые элементы:* знание HRIS, ERP, LMS, LXP и других систем; понимание принципов работы ИИ, RPA, low-code платформ; владение инструментами автоматизации процессов; базовые навыки API-интеграции и архитектуры цифровых экосистем; ориентирование в Web3: блокчейн, смарт-контракты, цифровая идентичность.

*Аналитическая компетентность (People Analytics & Data Thinking).*

Цель: принятие решений на основе данных и прогнозных моделей. *Ключевые элементы:* навыки обработки и визуализации данных (Excel BI, Power BI, Tableau); интерпретация поведенческих и HR-метрик; построение прогнозных моделей (текучесть, вовлечённость,

эффективность); оценка ROI HR-программ; умение формулировать аналитические гипотезы и проверять их.

*Гуманитарные и кросс-функциональные навыки (Human-Centric Skills.)*

Цель: сохранить человекоцентричность HR в цифровом контексте. *Ключевые элементы:* цифровая эмпатия и эмоциональный интеллект; навыки дизайна пользовательского опыта (EX design, journey mapping); коммуникация и фасилитация изменений; критическое мышление и этическое принятие решений; способность к межфункциональному взаимодействию (HR + IT, HR + финансы и др.).

*Стратегическое мышление и лидерство (Strategic & Transformational Leadership).*

Цель: быть проводником изменений и драйвером трансформации. *Ключевые элементы:* видение экосистемного HR и платформенного подхода; управление agile-командами и проектами трансформации; архитектура цифровой культуры; выстраивание digital HR-стратегии; формирование устойчивости и инновационной среды.

Цифровая трансформация HR невозможна без системного подхода со стороны организаций. Внедрение новых технологий требует не только закупки платформ и автоматизации процессов, но и глубокой перестройки самой HR-функции — её структуры, роли, процессов и культуры. Нами представлены ключевые практические шаги, которые помогут подготовить HR к будущему.

*Аудит текущей цифровой зрелости HR.*

Первый шаг — провести диагностику зрелости HR-систем и процессов, включающую: уровень автоматизации (какие процессы уже оцифрованы, какие — нет); зрелость HR-аналитики (наличие дашбордов, BI-систем, KPI); интеграции между системами (HRIS, ERP, LXP, ATS и др.); компетенции команды (цифровая грамотность, аналитика, UX). Результаты позволяют построить дорожную карту цифровизации, основанную на приоритетах и готовности бизнеса.

Организациям важно перейти от «лоскутных решений» к целостной архитектуре HR-технологий, объединённой сквозными данными и API-интеграциями. Важные компоненты: People Data Platform (PDP) — единое хранилище данных о сотрудниках; AI-модули для подбора, оценки, обучения, обратной связи; EX-платформы — системы управления опытом сотрудников (как Qualtrics, CultureAmp); Web3-интеграции (при необходимости) — смарт-контракты, NFT-сертификаты, цифровая репутация.

Ключевой актив HR будущего — люди, владеющие технологиями. Поэтому важно организовать обучающие программы по HRTech, data-driven подходам, Web3; внедрить ротацию между HR и IT-функциями; сформировать роли цифровых кураторов внутри HR-команды; развивать культуру непрерывного обучения (Lifelong learning). Также полезно внедрение внутреннего digital HR-комьюнити, где специалисты делятся лучшими практиками и ошибками.

Цифровизация HR не должна быть «проектом сверху». Лучшие результаты достигаются в формате пилотов (например, автоматизация онбординга в одном подразделении); design thinking-воркшопов с участием сотрудников; гибкой обратной связи (итеративная корректировка решений по результатам внедрения); применения OKR/Lean-подходов к управлению HR-инициативами.

Таким образом, HR-функция становится экспериментальной площадкой для цифровых инноваций, а не только исполнителем регламентов.

В условиях цифровой трансформации изменяется и роль директора по персоналу [23]. Он превращается в архитектора цифровой культуры; проводника технологий на уровне лидерства; стратегического партнёра CEO в трансформации бизнеса; гаранта этики и инклюзии в цифровой среде. Директор по персоналу будущего мыслит не функцией, а экосистемой ценности для сотрудников и бизнеса.

Подготовка HR к будущему — это не разовый переход, а постоянный процесс адаптации, обучения и переосмысления. Компании, начавшие этот путь уже сегодня, получают стратегическое преимущество в борьбе за таланты и устойчивость к переменам.

Профессия HR находится на пороге глубокой трансформации, обусловленной мощным технологическим воздействием. Искусственный интеллект, автоматизация и Web3 не просто модернизируют существующие процессы — они требуют полного пересмотра роли HR в организации. Традиционные функции администрирования уступают место стратегическим задачам: построению цифровых экосистем, управлению опытом сотрудников, анализу данных и формированию гибкой, самоуправляемой корпоративной культуры.

Рассмотренные в статье сценарии будущего HR до 2035 года демонстрируют, насколько сильно может измениться характер HR-функции в зависимости от уровня цифровой зрелости и готовности к инновациям. Консервативный путь ведёт к технологическому отставанию и снижению эффективности, тогда как адаптивный и особенно прорывной сценарии позволяют HR превратиться в драйвера трансформации и цифрового лидерства.

При этом ключевым фактором успеха становится не наличие технологий, а способность людей и организаций к их осмысленному внедрению. Переход к новой модели HR требует развития цифровых компетенций, готовности к экспериментам, переосмысления управленческой философии и выстраивания технологически поддерживающей инфраструктуры.

Таким образом, HR будущего — это не профессия, а стратегическая платформа, объединяющая данные, людей и смыслы в гибкую, децентрализованную и ориентированную на ценность систему. Исследование открывает перспективы для дальнейших разработок в области цифровой этики, Web3-репутации, интеллектуального управления карьерой и архитектуры гибридной занятости.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Саульский Ю.Н., Гельманова З.С., Волокитина И.Е (2024). Влияние гибких графиков и удаленной работы на продуктивность сотрудников: анализ современных моделей занятости и их влияние на вовлеченность и эффективность // *Endless light in science*.
2. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Петровская А.С., Иванова А.В (2025). Удаленная работа: экономическая выгода или угроза производительности // *Endless light in science*.
3. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В. (2024). Особенности подхода к труду и оплате труда различных поколений: Z,Y,Z // *Endless light in science*.
4. Сагындыкова Б.Т.(2021). Стратегический HR-менеджмент: теория и практика в постсоветских странах // *Вестник КИМЭП*. Т. 18, № 2. – С. 59–67.
5. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Петровская А.С., Иванова А.В(2025). Автономия, мастерство, цель: новая модель развития вуза в партнерстве с АО «QARMET»// *In the world of science and education*.
6. Жанузакова Р.К.(20219).азвитие человеческого капитала в условиях цифровизации: вызовы для системы образования // *Научный журнал Назарбаев Университета*. Т. 5, № 3. – С. 36–48.
7. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Петровская А.С., Иванова А.В(2025). Современные стратегии онбординга: инновационные подходы и адаптации новых сотрудников// *In the world of science and education*.
8. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Петровская А.С., Иванова А.В(2025). Применение LOW – CODE/ NO – CODE платформ в HR: трансформация HR – специалистов в цифровых разработчиков // *In the world of science and education*.
9. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Петровская А.С., Иванова А.В(2025). HARD skills и SOFT –skills: значение, различие и роль будущего в развитии персонала// *In the world of science and education*.

10. Шайкенова К.А.(2020).Социология труда и её роль в формировании нового HR-ландшафта // Известия КазНУ. Серия социологических наук. – № 1 (67). – С. 79–86.
11. Цифровизация государственного управления: люди, процессы, результаты Под ред. Нурова А.С. – Астана: Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, 2021. – 212 с.
12. Bersin J. (2020). HR Technology 2020: Disruption Ahead. Josh Bersin Research.
13. Deloitte (2023). Global Human Capital Trends. Deloitte Insights.
14. Marler J.H., & Boudreau J.W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. The International Journal of Human Resource Management.
15. Gartner (2022). Reimagining HR: The Role of AI and Automation in the Digital Workplace.
16. McKinsey & Company (2023). The State of AI in HR: Emerging Use Cases and Governance.
17. Buterin V. (2014). A Next-Generation Smart Contract and Decentralized Application Platform. Ethereum White Paper.
18. Tapscott D., Tapscott A. (2016). Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World.
19. IBM (2022). HR 4.0: The Future of Human Resources in the Era of AI and Blockchain.
20. World Economic Forum (2023). The Future of Jobs Report.
21. Ulrich D. (2017). HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources.
22. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Петровская А.С., Иванова А.В.(2025). Роль HR – службы в обеспечении инклюзии и гендерного равенства: вызовы и возможности //In the world of science and education.
23. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Петровская А.С., Иванова А.В.(2025). Трансформация роли HR – директора: от административного управления к стратегическому лидерству //In the world of science and education

DOI 10.24412/2709-1201-2025-30-13-18

УДК 332.1

## ОТ ЭЛЕКТРОННОЙ ЗАЯВКИ К SMART-ИПОТЕКЕ: КАРТОГРАФИРОВАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЙ ЦИФРОВЫХ СЕРВИСОВ ЖИЛЬЯ

**ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА**

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

**FAYEZ WAZANI ABDULWALID**

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

**БАЙМУРАТОВ РЫСБЕК БАХЫТОВИЧ**

Менеджер, АО «Отбасы Банк», Темиртау, Казахстан

---

***Аннотация.** Статья представляет результаты комбинированного исследования, в котором библиометрический анализ мировых публикаций о цифровых финансовых сервисах в ипотечном кредитовании дополнен кейсовым разбором практик АО «Отбасы Банк». На выборке из 1008 статей Scopus при помощи VOSviewer построены карты: совместной встречаемости ключевых слов, со-цитирования журналов и сетей соавторства. Полученные результаты могут служить ориентиром для банков, регуляторов и разработчиков при построении стратегий дальнейшей цифровизации ипотечных продуктов и повышении финансовой доступности жилья.*

***Ключевые слова:** цифровые финансовые сервисы; ипотечное кредитование; FinTech; АО «Отбасы Банк»; библиометрический анализ; визуализация данных; VOSviewer; AI-scoring; клиентский опыт.*

---

Развитие цифровых финансовых услуг играет важную роль в модернизации ипотечного кредитования, улучшении клиентского опыта и повышении операционной эффективности [1]. В этом разделе основное внимание уделяется анализу эволюции и будущих перспектив цифровых финансовых услуг в АО «Отбасы Банк». Библиометрический анализ был проведен с использованием комплексного обзора научных публикаций для выявления преобладающих ключевых слов и тематических кластеров, связанных с цифровизацией ипотечного кредитования. Визуализация, созданная с помощью VOSviewer, выделяет ключевые тенденции и направления исследований в этой быстро развивающейся области.

Мы экспортировали метаданные из 1008 публикаций из базы данных Web of Science (WoS) с помощью следующего запроса: «TITLE: («цифровые финансовые услуги»; «цифровой банкинг»; «финтех в ипотечном кредитовании»; «ипотечные финтех»; «цифровизация ипотеки»; «онлайн-услуги ипотечного кредитования»; «ипотечные технологии»; «цифровая трансформация в банковском деле»; «финансовые технологии»; «финтех-тренды»; «цифровые ипотечные платформы»; «банковские инновации»; «цифровые финансы»; «опыт клиентов в ипотечном кредитовании»; «Otbasy Bank»; «JSC Otbasy Bank»; «будущее ипотечного кредитования»; «технологии ипотечного кредитования»), временной интервал: 2021–2024 гг. Индексы: SCI - EXPANDED, SSCI, CPCI - S, ESCI. Построение сети совместной встречаемости ключевых слов и их кластеризация проводились с помощью программы VOSviewer 1.6.15 [2].

Минимальное количество ключевых слов, выбранных для рассмотрения, составило четыре. Общее количество ключевых слов в 1008 рассмотренных публикациях (авторы и ключевые слова Plus, сгенерированные WoS) составляет 3012. Количество ключевых слов, которые встречаются не менее 4 раз, составляет 306, и по ним был проведен дальнейший анализ.

При анализе написание ключевых слов не переводилось на русский язык с целью сохранения их исходного смысла. Для сокращения количества кластеров, в которые агрегируются ключевые слова (KW), введено дополнительное ограничение: не менее 100 KW на кластер.

В таблице 1 представлено развитие цифровых финансовых услуг в сфере ипотечного кредитования в АО «Отбасы Банк» с упором на анализ текущих тенденций и будущих перспектив с помощью библиометрического подхода, визуализированного с помощью VOSviewer.

Таблица 1- 40 наиболее часто встречающихся ключевых слов в выборке из 1008 метаданных

Ключевое слово	Н - кВт	Ключевое слово	Н - кВт	Ключевое слово	Н - кВт	Ключевое слово	Н - кВт
цифровые финансы	471	цифровой банкинг	52	модель	33	доступ	25
финтех	151	ограничения	52	детерминанты	32	интернет	25
инновации	142	технология	50	информация	32	производительность	25
влияние	104	включение	45	трансформация	31	энергия	25
финансовые технологии	94	инвестиции	42	интернет-банкинг	30	финансовая грамотность	25
рост	89	финансовые ограничения	39	потребление	28	информационные технологии	24
производительность	69	банковское дело	36	кредит	27	доверять	22
экономический-рост	64	выбросы CO <sup>2</sup>	35	потребление энергии	26	принятие пользователей	21
финансовая доступность	59	мобильный банкинг	34	цифровая трансформация	26	принятие	20
принятие	58	эффективность	33	услуги	26	намерение	18

**Примечания:** ключевое слово — название термина, N-kw — местонахождение термина.

Доминирующие ключевые слова связаны с темой, ее цифровыми финансами, финтехом, инновациями, влиянием, финансовыми технологиями, ростом, производительностью, экономическим ростом, финансовой доступностью, принятием, цифровым банкингом,

ограничениями, технологией, инклюзивностью, инвестициями, финансовыми ограничениями, банковским делом, выбросами CO<sup>2</sup>, мобильным банкингом и эффективностью.

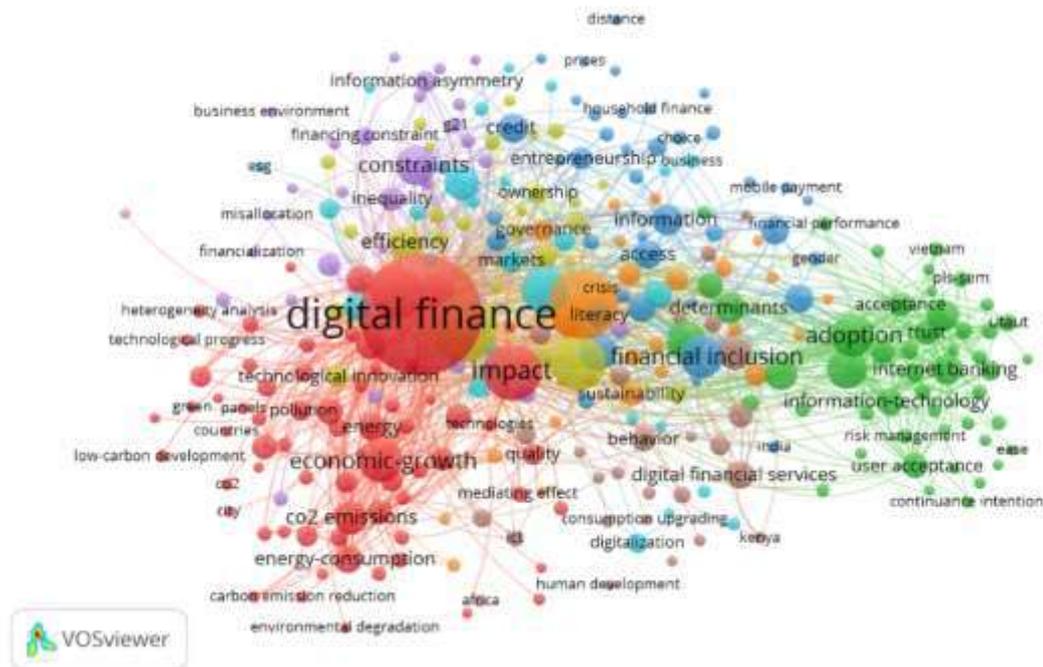


Рисунок 1 - Визуализация сети совпадений ключевых слов: 306 наиболее часто встречающихся терминов в 1008 публикациях

Если рассматривать отдельно ключевые слова самих авторов, то из общего числа 2292 КС 138 КС встречаются не менее четырех раз, тогда как общее число ключевых слов плюс (Keywords Plus), сгенерированных платформой WoS, составляет 925, а встречающихся более четырех раз — 171.

Таблица 2 - Сравнение 30 наиболее распространенных ключевых слов, используемых авторами публикаций, и ключевых слов платформы WoS

Автор Ключевые слова	Н-кВт	Ключевые слова Плюс	Н-кВт
цифровые финансы	470	COVID-19	15
финтех	95	экологическое регулирование	15
финансовые технологии	94	устойчивость	13
финансовая доступность	59	искусственный интеллект	13
цифровой банкинг	52	зеленые финансы	13
финансовые ограничения	39	цифровизация	13
цифровая трансформация	26	финансовые ограничения	13
цифровые финансовые услуги	26	смягчающий эффект	12

зеленые инновации	25	экономический рост	12
финансовая грамотность	25	асимметрия информации	12
зеленые технологические инновации	23	финансовые услуги	10
инновации	22	финансы	10
устойчивое развитие	17	г32	8
технологические инновации	17	г23	7
банковское дело	16	экономика	6

В таблице 2 представлен результат сравнения 30 наиболее распространенных ключевых слов авторов публикаций и ключевых слов платформы WoS. Он показывает, что авторы часто используют более общие термины для классификации своих публикаций: цифровые финансы, финтех, финансовые технологии, финансовая инклюзивность, цифровой банкинг, финансирование, ограничения, цифровая трансформация, цифровые финансовые услуги, зеленые инновации, финансовая грамотность, зеленые технологические инновации, инновации, устойчивое развитие, технологические инновации и банковское дело.

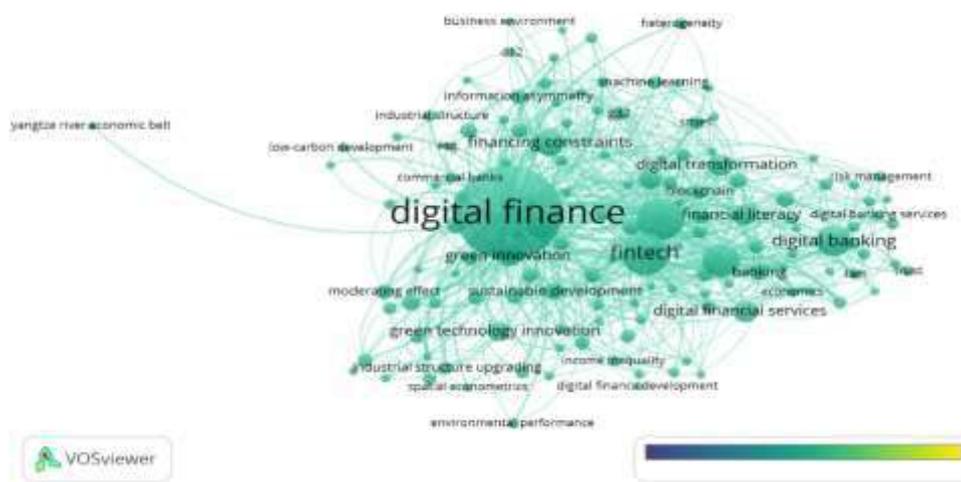


Рисунок 2 -Наложение визуализации 30 наиболее распространенных ключевых слов: термины, назначенные автором, и термины, сгенерированные WoS

Web of Science ( WoS ) также генерирует список «Ключевых слов Plus» на основе анализа полных текстов публикаций. Эти термины часто описывают тему с более широкой точки зрения, чем исходные ключевые слова авторов. В этом случае доминирующими терминами являются: влияние, инновации, рост, принятие, экономический рост, финтех, производительность, ограничения, инвестиции, технология, мобильный банкинг, включение, выбросы CO2, детерминанты, эффективность, модель, интернет-банкинг, информация, услуги и потребление, которые в совокупности обеспечивают более глубокое понимание реализации тем, затронутых ключевыми словами авторов [3].



Исследование демонстрирует, что эта область является в высшей степени междисциплинарной, опираясь на такие области, как банковские инновации, поведение потребителей и нормативные технологии. Наши результаты подчеркивают потенциал библиометрического картирования для поддержки систематических обзоров по более узким подтемам в этой области, таким как цифровая трансформация ипотечного кредитования или интеграция финтех-инструментов в традиционные банковские операции [7]. Применяя кластеризацию ключевых слов и анализ совместной встречаемости, мы выявили пробелы в исследованиях и возможности для будущих исследований на стыке технологий и финансовых услуг [8].

Более того, это исследование обеспечивает основу для улучшения цифровой инфраструктуры в ипотечном кредитовании, особенно на развивающихся рынках. Оно подчеркивает важность цифровой доступности, финансовой грамотности и принятия пользователем в более широком принятии ипотечных платформ на основе финтеха [9]. Наконец, визуализация структур знаний с использованием VOSviewer способствует лучшему пониманию стратегических областей в цифровизации ипотеки и может направлять заинтересованные стороны в разработке политики, инвестициях в инновации и институциональной цифровой трансформации [10].

## ЛИТЕРАТУРА

1. Zalan T., Toufaily E. (2017). The Promise of FinTech in Emerging Markets: Not as Disruptive. *Contemporary Economics*, 11(4), 415–430. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.253>.
2. VOSviewer Manual: Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2021). VOSviewer Manual: Version 1.6.15. Centre for Science and Technology Studies, Leiden University.
3. Chen C. (2006). CiteSpace II: Detecting and visualizing emerging trends and transient patterns in scientific literature. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57(3), 359–377.
4. Ghosh S. (2022). Digital Financial Services and Financial Inclusion: An Analysis of Financial Literacy Levels in the Context of Mortgage Lending. *Journal of Economic Studies*, 49(7), 1342–1360. <https://doi.org/10.1108/JES-11-2021-0589>.
5. Van Eck N. J., Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538.
6. Gomber P., Kauffman R. J., Parker C., Weber B. W. (2018). On the Fintech Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption, and Transformation in Financial Services. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220–265.
7. Puschmann T. (2017). Fintech. *Business & Information Systems Engineering*, 59, 69–76.
8. Arner D. W., Barberis J., Buckley R. P. (2016). The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm? *Georgetown Journal of International Law*, 47, 1271–1319.
9. Ozili P. K. (2018). Impact of digital finance on financial inclusion and stability. *Borsa Istanbul Review*, 18(4), 329–340.
10. Milian E. Z., Spinola M. D. M., de Carvalho J. L. F. (2019). Digital transformation and disruption of the financial service industry. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(5), 843–866.

DOI 10.24412/2709-1201-2025-30-19-24

УДК 332.1

## ОТ РЕПУТАЦИИ К ПРИВЛЕЧЕНИЮ УЧАЩИХСЯ: ВИЗУАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПУБЛИКАЦИЙ О ШКОЛЬНОМ МАРКЕТИНГЕ

**ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА**

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

**БАЙБОСЫНОВА АЛТЫНАЙ БЕЙБИТБАЙЕВНА**

Директор, ООШ № 22, Темиртау, Казахстан

**FAYEZ WAZANI ABDULWALID**

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

---

**Аннотация.** Статья представляет результаты библиометрического исследования мировой научной литературы по теме маркетинга и имиджа школы за период 2021 – 2024 гг. На основе 9681 статей, индексированных в базе Scopus, с помощью программного комплекса VOSviewer построены карты: совместной встречаемости авторских ключевых слов; со-цитирования журналов; сетей соавторства. Визуализация выявила четыре устойчивых кластера: формирование бренда и управление репутацией школы; влияние маркетинговых коммуникаций на выбор родителей; использование SMM-каналов для продвижения образовательных услуг; имидж школы через социальные проекты и партнёрства. Наиболее динамично растущей темой является Digital Marketing (среднегодовой прирост публикаций ≈ 25 %). Практическая значимость работы состоит в предоставлении школам и органам управления образованием комплексного «карты знаний», позволяющей формировать доказательную маркетинговую стратегию, повысить конкурентоспособность и укрепить бренд учебного заведения.

**Ключевые слова:** маркетинг школы; имидж учебного заведения; школьный бренд; репутационный менеджмент; библиометрический анализ; визуализация данных; VOSviewer; родительский выбор; цифровой маркетинг; социальные сети; образовательный PR.

---

Восприятие и репутация образовательных учреждений играют жизненно важную роль в их успехе, делая маркетинговые стратегии все более значимыми в формировании положительного имиджа школы [1]. Эта часть была направлена на изучение взаимосвязи между маркетингом и имиджем школы путем определения ключевых тем, тенденций и направлений исследований с помощью библиометрического анализа. Мы использовали VOSviewer для визуализации сетей совместного появления ключевых слов, что позволило более четко понять доминирующие концепции и кластеры в существующей литературе.

Мы экспортировали метаданные из 9681 публикации из базы данных Web of Science (WoS) с помощью следующего запроса: «TITLE: («маркетинг», «образовательный маркетинг», «школьный маркетинг», «маркетинг в образовании», «брендинг в образовании», «брендинг школы», «имидж школы», «репутация школы», «институциональный имидж», «образовательный имидж», «восприятие школ», «идентичность школы», «образовательный брендинг», «управление имиджем в школах», «связи с общественностью в образовании»), временной промежуток: 2021–2024 гг. Индексы: SCI - EXPANDED, SSCI, CPCI - S, ESCI. Построение сети совместной встречаемости ключевых слов и их кластеризация проводились с помощью программы VOSviewer 1.6.15 [2].

Минимальное количество ключевых слов, выбранных для рассмотрения, составило четыре. Общее количество ключевых слов в 9681 рассмотренных публикациях (авторы и ключевые слова Plus, сгенерированные WoS) составляет 3724. Количество ключевых слов,

которые встречаются не менее 4 раз, составляет 303, и по ним был проведен дальнейший анализ.

При анализе написание ключевых слов не переводилось на русский язык с целью сохранения их исходного смысла. Для сокращения количества кластеров, в которые агрегируются ключевые слова (KW), введено дополнительное ограничение: не менее 100 KW на кластер.

В таблице 1 представлено исследование маркетинга и имиджа школы, в котором особое внимание уделяется анализу и выявлению ключевых тем и взаимосвязей в данной области посредством библиометрической визуализации с использованием VOSviewer.

Таблица 1- 40 наиболее часто встречающихся ключевых слов в выборке из 9681 матданных

Ключевое слово	Н-кВт	Ключевое слово	Н-кВт	Ключевое слово	Н-кВт	Ключевое слово	Н-кВт
маркетинг	102	потребители	33	бизнес	25	технология	20
влияние	93	удовлетворен ие	32	антецедент ы	24	возможности	18
социальные медиа	63	потребление	32	коммуника ция	23	конкурентное преимущество	17
модель	61	рамки	30	стратегии	22	динамические возможности	17
производитель ность	60	стратегия	29	опыт	22	доверять	17
цифровой маркетинг	47	искусственны й интеллект	29	потребител ь	22	онлайн	17
инновации	46	знание	28	информаци я	21	верность	17
поведение	42	устойчивость	27	из уст в уста	21	продажи	16
управление	36	обручение	26	модерирую щая роль	21	совместное создание	15
ориентация	35	бренд	25	будущее	20	производительн ость фирмы	15

**Примечания:** ключевое слово — название термина, N-kw — местонахождение термина.

Доминирующие ключевые слова связаны с темой, ее маркетингом, влиянием, социальными сетями, моделью, эффективностью, цифровым маркетингом, инновациями, поведением, управлением, ориентацией, потребителями, удовлетворением, потреблением, структурой, стратегией, искусственным интеллектом, знаниями, устойчивостью, вовлеченностью и брендом.

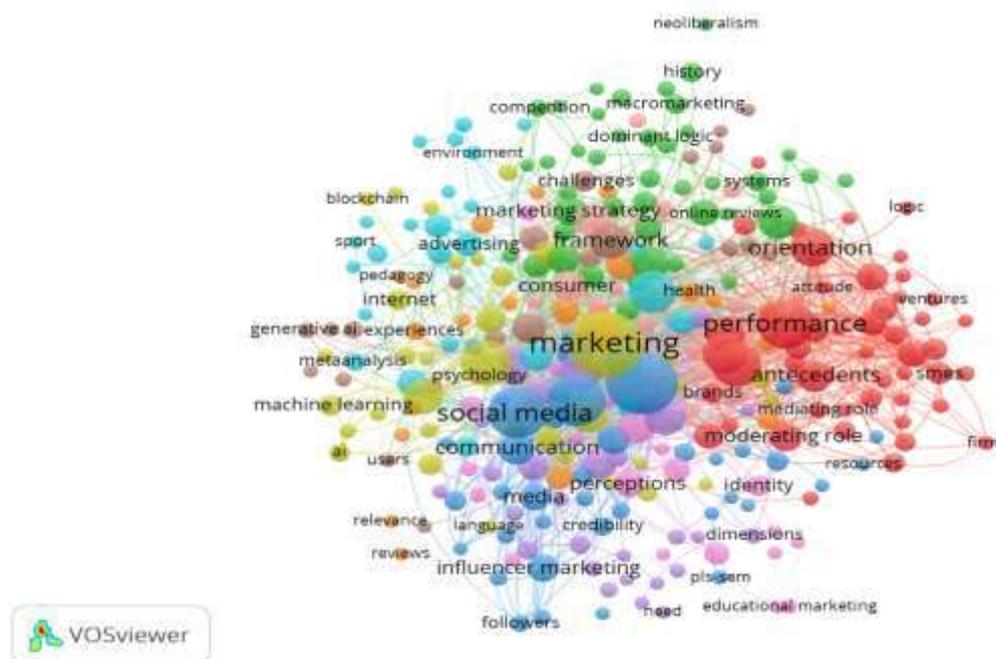


Рисунок 1 - Визуализация сети совпадений ключевых слов: 303 наиболее часто встречающихся термина в 9681 публикации

Если рассматривать отдельно ключевые слова самих авторов, то при общем количестве 2596 КС 103 КС встречаются не менее четырех раз, тогда как общее количество ключевых слов плюс (Keywords Plus), сгенерированных платформой WoS , составляет 1441, а встречающихся более четырех раз — 185.

Таблица 2 - Сравнение 30 наиболее распространенных ключевых слов, используемых авторами публикаций, и ключевых слов платформы WoS

Автор Ключевые слова	Н-кВт	Ключевые слова Плюс	Н-кВт
маркетинг	102	поведение потребителей	9
цифровой маркетинг	47	макромаркетинг	9
искусственный интеллект	29	маркетинг взаимоотношений	9
социальные медиа	28	систематический обзор литературы	9
социальный маркетинг	21	маркетинговое образование	9
маркетинговая стратегия	20	большие данные	8
устойчивость	20	туризм	8
маркетинг влияния	19	маркетинг на основе опыта	8
реклама	13	маркетинговые инновации	8
библиометрический анализ	12	теория маркетинга	8

высшее образование	12	образование	7
машинное обучение	11	технология	6
управление маркетингом	11	виртуальная реальность	6
коммуникация	10	цифровизация	5
инновации	10	клиентский опыт	5

В таблице 2 представлен результат сравнения 30 наиболее распространенных ключевых слов авторов публикаций и ключевых слов платформы WoS. Он показывает, что авторы часто используют более общие термины для классификации своих публикаций: маркетинг, цифровой маркетинг, искусственный интеллект, социальные медиа, социальный маркетинг, маркетинговая стратегия, устойчивость, маркетинг влияния, реклама, библиометрический анализ, высшее образование, машинное обучение, управление маркетингом, коммуникация и инновации.

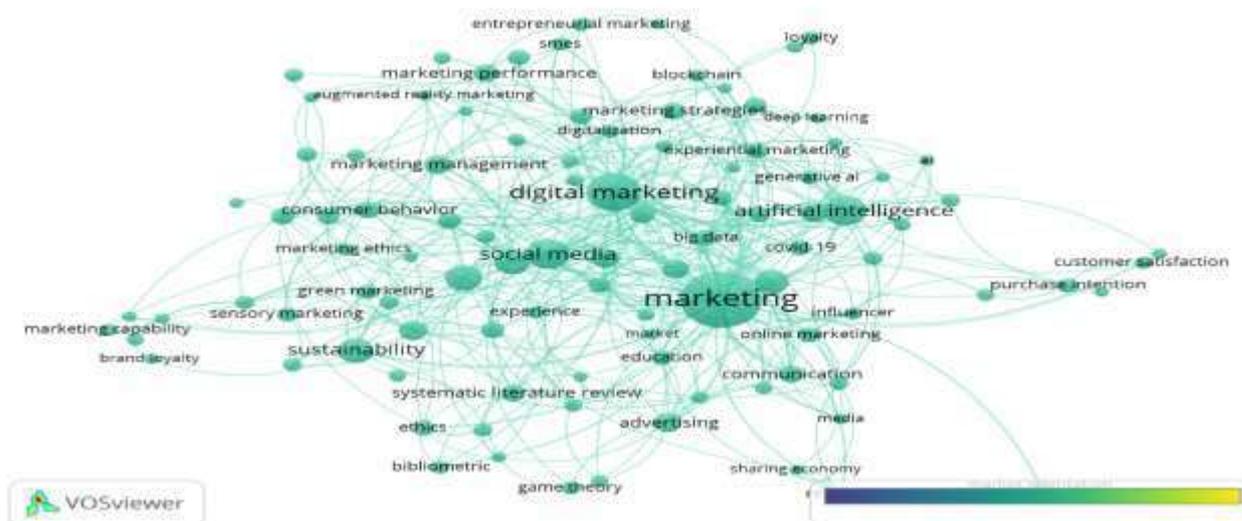


Рисунок 2 - Наложение визуализации 30 наиболее распространенных ключевых слов: термины, назначенные автором, и термины, сгенерированные WoS

Web of Science ( WoS ) также генерирует список «Ключевых слов Plus» на основе анализа полных текстов публикаций. Эти термины часто описывают тему с более широкой точки зрения, чем исходные ключевые слова авторов. В этом случае доминирующими терминами являются: влияние, модель, производительность, поведение, социальные медиа, ориентация, инновации, удовлетворение, потребители, управление, предпосылки, структура, знания, вовлеченность, потребление, модераторская роль, стратегия, сарафанное радио, возможности и будущее, которые в совокупности дают более глубокое представление о реализации тем, затронутых ключевыми словами авторов [3].



управления, цифровые технологии и психология потребителей. Использование библиометрических инструментов позволяет выявлять ключевые тенденции и потенциальные пробелы в исследованиях, особенно в таких областях, как маркетинг влияния, приложения машинного обучения и цифровая трансформация в образовании [7].

Более того, сравнение ключевых слов, назначаемых авторами, и ключевых слов, сгенерированных WoS Plus, выявляет важную дихотомию: в то время как авторы, как правило, сосредоточены на практических темах, таких как маркетинговая стратегия и цифровые инструменты, алгоритм WoS выявляет более широкие теоретические и методологические термины, предлагая более широкий взгляд на исследовательский ландшафт [8].

Интеграция интеллектуальных технологий и аналитики, таких как большие данные и виртуальная реальность, открывает новые возможности для улучшения вовлеченности и удовлетворенности заинтересованных сторон в образовательной среде, способствуя более целенаправленным и эффективным маркетинговым подходам [9]. Наконец, выводы, полученные из анализа совместного появления и кластеризации, предоставляют ценную дорожную карту для будущего междисциплинарного сотрудничества, направленного на укрепление согласованности между институциональной идентичностью и ожиданиями заинтересованных сторон в образовании [10].

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ng I. C. L., Forbes J. (2009). Education as service: The understanding of university experience through the service logic. *Journal of Marketing for Higher Education*.
2. VOSviewer Manual: Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2021). VOSviewer Manual: Version 1.6.15. Centre for Science and Technology Studies, Leiden University.
3. Chen C. (2006). CiteSpace II: Detecting and visualizing emerging trends and transient patterns in scientific literature. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57(3), 359–377.
4. Hemsley-Brown J., Oplatka I. (2006). Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 316–338. <https://doi.org/10.1108/09513550610669176>.
5. Perna L. W., Jones A. (2013). *The state of college access and completion: Improving college success for students from underrepresented groups*. Routledge.
6. Rutter R., Roper S., Lettice F. (2016). Social media interaction, the university brand and recruitment performance. *Journal of Business Research*, 69(8), 3096–3104. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.025>.
7. González-Rodríguez M. R., Martínez-Torres M. R., Toral S. L. (2019). Analysis of the scientific literature published on education and educational technology using co-word analysis. *Scientometrics*, 120, 515–545. <https://doi.org/10.1007/s11192-019-03170-8>.
8. Chapleo C. (2011). Exploring rationales for branding a university: Should we be seeking to measure branding in UK universities? *Journal of Brand Management*, 18(6), 411–422. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.53>.
9. Van Eck N. J., Waltman L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>.
10. Ivy J. (2001). Higher education institution image: A correspondence analysis approach. *The International Journal of Educational Management*, 15(6), 276–282. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005909>.

DOI 10.24412/2709-1201-2025-30-25-28

УДК 338.439.6

## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА КАК ОСНОВА ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СТРАНЫ

**ДОСЫМКУЛОВ РУСТЕМ МУСЛИМ – АЛИЕВИЧ**

магистрант 2 курса экономического факультета Казахского агротехнический  
исследовательский университет им. С.Сейфуллина

Научный руководитель – **Г. КУНАФИНА**

кандидат экономических наук, ассоциированный профессор Казахского  
агротехнического исследовательский университет им. С. Сейфуллина, г. Астана, Казахстан

---

***Аннотация:** Темой статьи является исследование путей и способов повышения эффективности сельского хозяйства страны. Целью является выработка рекомендаций по повышению эффективности сельского хозяйства страны для государственных структур.*

***Ключевые слова:** продовольственная безопасность, сельское хозяйство, эффективность, ВТО, либерализация, субсидии, плодородие почв, агропромышленный комплекс*

---

Повышение эффективности сельского хозяйства является главным условием обеспечения продовольственной безопасности. Я считаю, что механизм поддержки сельского хозяйства в нашей стране необходимо совершенствовать в сторону предоставления протекционистской поддержки сельским производителям. В частности, необходимо финансирование агропромышленного комплекса планировать в определенной пропорции из республиканского бюджета, местных бюджетов и ряда внебюджетных источников с конкретным целевым использованием. Основным источником финансирования должен быть республиканский бюджет. Однако сложилась практика постоянно недооценивать выделение средств на развитие сельского хозяйства с ростом ценового неравенства.

Основным методом регулирования аграрного сектора должен стать программно-ориентированному метод. Мы должны увеличивать государственную поддержку аграрного сектора и выдавать кредиты под низкие проценты. Прямые платежи должны производиться за тонну мяса, молока, яиц и шерсти, причем 80 % инвестиций должны быть направлены в молочную промышленность.

Кроме того, правительство вмешивалось в рынки зерна. Тем не менее, дополнительные государственные расходы на финансирование сельскохозяйственного сектора были введены за счет снижения стоимости развития инфраструктуры и мелиорации.

Положительным моментом является то, что была принята концепция продовольственной безопасности. Однако в концепции не был установлен определяющий признак состояния продовольственной безопасности – доля отечественной сельскохозяйственной и рыбной продукции в общем объеме сырьевых ресурсов (с учетом передаточных запасов) в определенных «пороговых параметрах» этого критерия: для зерновых – это должно быть не менее 95 %, для сахара и растительного масла это должно быть – 80 %, для мяса и мясопродуктов это должно быть это должно быть не менее – 85 %, для рыбы и рыбопродуктов это должно быть – 80 %, для картофеля это должно быть не менее – 95 %, для соли пищевой это должно быть – 85 %).

Все эти ориентировочные критерии должны быть указаны в доктрине продовольственной безопасности Казахстана. В Доктрине продовольственной безопасности Казахстана должны быть указаны положения о отраслевых приоритетах и структурном развитии казахстанского сельскохозяйственного сектора, а также среднесрочных и долгосрочных рисков и угроз для продовольственной безопасности Казахстана.

Значительный рост уровня государственной поддержки отрасли подтверждается динамикой показателя относительной поддержки сельхозпроизводителей, рассчитываемый в процентах как отношение общей поддержки к стоимости реализованных товаров. Показатель совокупной поддержки сельского хозяйства – это отношение общей поддержки к стоимости продаж. Совокупная поддержка включает «прямые субсидии сельскохозяйственным производителям и поддержку внутренних цен на сельскохозяйственную продукцию, которые могут быть положительными (если внутренние цены выше мировых цен) и отрицательными (внутренние цены ниже мировых цен). В последнем случае сельское хозяйство не поддерживается, а облагается налогом».

С 2016 по 2023 год произошло значительное увеличение относительной государственной поддержки в Казахстане, однако следует подчеркнуть, что в целом уровень поддержки в Казахстане ниже, чем в зарубежных странах с развитым сельским хозяйством. Заметно отставание Казахстан в абсолютных затратах на поддержку сельского хозяйства. Механизм господдержки аграрного сектора, сложившийся за последние два десятилетия, охватывает довольно широкий круг отраслей и подсекторов сельского хозяйства. Основная часть субсидий направляется на поддержку сельскохозяйственных производителей в таких областях, как племенное скотоводство и овцеводство, закупка химикатов и развитие растениеводства, страхование урожая, финансовые ресурсы, выделяемые для покрытия части затрат на выплату процентов по кредитам и заимствования, а также для реализации сельскохозяйственных проектов, связанных со значительным производственным и коммерческим эффектом.

В течение двух десятилетий субсидии занимали очень скромное место среди мер финансовой поддержки сельского хозяйства. Некоторые положительные изменения произошли только в начале 2010-х г. Существующая система субсидий далека от совершенства и требует оптимизации, выделенные средства выделяются главным образом крупным фермерским хозяйствам, в то время как до мелких фермерских хозяйств эти средства практически не доходят. Отсутствие необходимой прямой помощи в приобретении машин и технологий с концентрацией на субсидировании процентов за кредит (более 2/3 от общей суммы) приводит к ситуации низкой платежеспособности производителей.

К сожалению, банки не заинтересованы в предоставлении кредитов сельскохозяйственным предприятиям, поскольку в нынешних условиях многие из них являются ненадежными заемщиками. Следует также учитывать, что из-за высокого риска дефолта банков более надежно и выгодно предоставлять краткосрочные кредиты, тогда как сельхозпроизводителям нужны долгосрочные кредиты. Основная и самая важная проблема, на которую фермеры обращают больше всего внимания, – это большой объем документов, которые требуются банку в равных условиях как от крупных агрохолдингов, так и от мелких производителей сельскохозяйственной продукции, которые не в состоянии осуществлять малые формы управления (главным образом частные приусадебные участки) из-за низкой квалификации, территориальной удаленности от банковских учреждений, отсутствия необходимости в таких документах. Более 38 % респондентов столкнулись с трудностями при заполнении заявки и предоставлении необходимых документов. 23 % респондентов заявили, что кредит не предоставляется малому бизнесу. В связи с этим складывается ряд проблем: малый бизнес не может предоставить необходимый список документов или отчеты о финансовых результатах, поскольку кредиты предоставляются предприятиям с опытом работы более трех лет. Вместе с тем, необходимо снижать проценты по кредитам для сельскохозяйственных товаропроизводителей и здесь государство должно сыграть главную роль обеспечив отечественных сельскохозяйственных производителей долгосрочными кредитными ресурсами под низкий процент.

Необходимо развивать инфраструктуру для хранения и переработки пищевых продуктов. Отсутствие должной инфраструктуры приводит к потере по меньшей мере 25% собранных фруктов и овощей. Важно стимулировать интерес частного сектора к

инвестированию в важнейшие объекты и услуги, связанные с поставками продовольствия. То есть, необходимо улучшать инвестиционный климат.

Вместе с тем, необходимо повысить энерговооруженность сельского хозяйства, ведь не секрет, что от наличия высокопроизводительной сельскохозяйственной техники зависит урожайность сельскохозяйственных культур. К сожалению, энерговооруженность сельского хозяйства Казахстана находится на недостаточном уровне.

Необходимо развивать также переработку сельскохозяйственной продукции, к сожалению, многие пищевые продукты глубокой переработки наша страна импортирует из-за рубежа, что отрицательно сказывается на продовольственной безопасности Казахстана.

На мой взгляд, нам также необходимо развивать ирригацию и мелиорацию, именно от площади орошаемых земель зависит урожайность сельскохозяйственных культур, и здесь у Казахстана есть большие резервы.

Еще одним фактором, влияющим на продовольственную безопасность Казахстана, является плодородие почв, на мой взгляд, необходимо субсидировать сельхозпроизводителям покупку минеральных удобрений и средств защиты растений, что несомненно повысит плодородие почв Казахстана.

В целом, нам необходимо увеличить субсидирование отечественной сельскохозяйственной отрасли, на мой взгляд, необходимы субсидии для пчеловодства, садоводства и виноградарства, рыбоводства и животноводства, что несомненно, укрепит продовольственную безопасность нашего государства.

Вместе с тем, для повышения эффективности сельского хозяйства нашей страны необходимо внедрять в сельское хозяйство новые технологии по роботизации сельского хозяйства, уже давно существуют роботы дояры, беспилотные технологии позволяют уже сейчас осуществлять мониторинг посевных площадей.

Для обеспечения продовольственной безопасности страны необходимы кардинальные изменения в сложившихся социально-экономических условиях, реализация широкого комплекса социально экономических мероприятий, направленных на возрождение сельского хозяйства и АПК в целом.

Фактически, обеспечить продовольственную безопасность возможно посредством обеспечения ускоренного развития всех сфер агропромышленного комплекса, повышения его инновационной составляющей, конкурентоспособности, что, в конечном итоге, станет базисом коллективной безопасности, повысит уровень жизни, доходы населения.

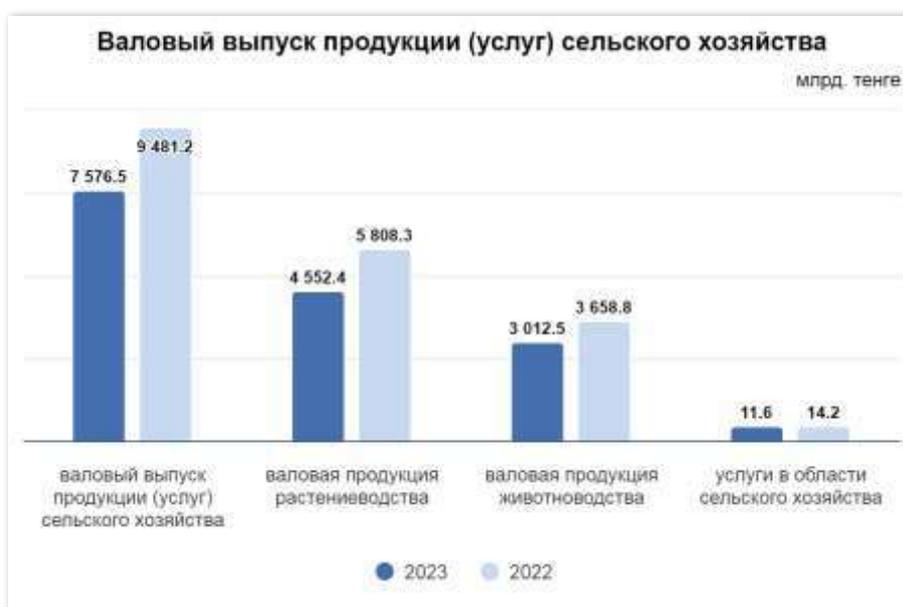


Рис. 1 Валовой выпуск продукции (услуг) сельского хозяйства

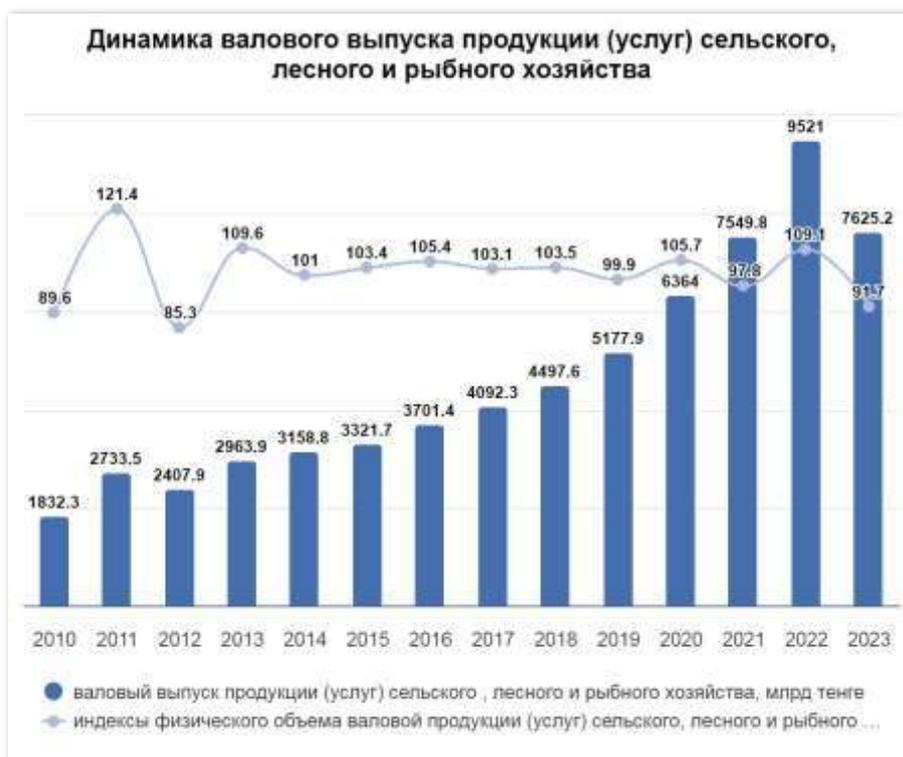


Рис. 2 Динамика валового выпуска продукции (услуг) сельского хозяйства

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдильдин С.А. Бизнес-план сельского предпринимателя. Алматы: КазГосАгрУ. -1994.
2. Бельгибаев К.М., Асаев Р.А., Бельгибаев А.К., Ахметова Г.К. Оптимизация производственной структуры сельскохозяйственного предприятия. // Вестник науки Казахстана. 2000. - №3. - С.3-6.
3. <https://primeminister.kz/ru/news/itogi-goda-prodovolstvennaya-bezopasnost-i-razvitie-apk-novye-proizvodstva-i-podderzhka-selkhoztovaroproizvoditeley-26774>
4. <https://qmonitor.kz/economics/6586>

DOI 10.24412/2709-1201-2025-30-29-37

УДК 332.1

## ОТ КРІ К БИОМЕТРИИ: ГИПЕРМОНИТОРИНГ ПЕРСОНАЛА И ТРАНСФОРМАЦИЯ ТРУДОВОЙ ЭТИКИ

**ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА**

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

**САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ**

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

**ПЕТРОВСКАЯ АСИЯ СТАНИСЛАВОВНА**

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

**FAYEZ WAZANI ABDULWALID**

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

**ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА**

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

---

**Аннотация.** В условиях стремительной цифровизации и распространения удалённого и гибридного форматов труда компании всё чаще прибегают к технологиям гипермониторинга, позволяющим отслеживать активность сотрудников в режиме реального времени. Эти практики, позиционируемые как меры по обеспечению продуктивности, безопасности и прозрачности, на деле формируют новую парадигму корпоративного контроля, в которой свобода работника становится иллюзией, а алгоритмы — неформальными регуляторами поведения. Статья предлагает критический анализ феномена гипермониторинга в современных организациях, исследуя его исторические корни, технические инструменты, нормативные рамки и психологические последствия. Особое внимание уделено противоречию между декларируемой автономией сотрудников и реальным уровнем надзора, осуществляемого через цифровые платформы. Авторы вводят понятие «цифровых иллюзий свободы», подчеркивая, что формальная гибкость труда нередко маскирует усиление зависимости работника от систем оценки, рейтингов, аналитических алгоритмов и неявных ожиданий. В статье анализируются последствия такого контроля для мотивации, психического здоровья и структуры взаимоотношений в организациях, а также рассматриваются возможности этически устойчивой альтернативы — культуры цифрового доверия. Исследование опирается на междисциплинарный подход, объединяющий социологию труда, цифровую этику, правовые нормы и практики управления персоналом. Работа адресована специалистам в области HR, организационного поведения, трудового права, а также исследователям, изучающим трансформации труда в эпоху цифровизации.

**Ключевые слова:** гипермониторинг, корпоративное наблюдение, цифровой контроль, свобода труда, цифровые технологии, приватность

---

Новизна статьи заключается в системном анализе корпоративного гипермониторинга с позиций социологии труда, цифровой этики и теории контроля. Авторы предлагают концепцию «цифровых иллюзий свободы» как новую призму для понимания корпоративной динамики в условиях тотального мониторинга.

Современный этап цифровой трансформации бизнеса знаменуется не только внедрением новых технологий, но и глубокими изменениями в управлении трудом и поведении сотрудников. В условиях удалённой и гибридной занятости, платформенной экономики и стремления к повышению операционной эффективности организации всё чаще прибегают к средствам цифрового контроля за персоналом [1]. На смену классическим формам управления

пришли алгоритмические системы, автоматизированный мониторинг, трекинг времени, поведенческая аналитика и биометрические методы наблюдения. Возникает парадокс: с одной стороны, сотрудникам предоставляется гибкость, возможность работать из любой точки мира, свобода планирования задач и даже участие в принятии решений; с другой — усиливается цифровой надзор, регламентируется каждая минута, фиксируется каждая ошибка, а психологическая автономия оказывается под угрозой [2]. Такая двойственность порождает феномен, который можно обозначить как «цифровую иллюзию свободы»: ощущение контроля над своим трудом становится миражом в условиях растущего гипермониторинга. При этом сами технологии контроля развиваются с опережающей скоростью. Если ранее контроль ассоциировался с камерами наблюдения или прямым управлением, то сегодня он принимает более тонкие, скрытые и комплексные формы — от анализа цифровых следов до оценки микровыражений лица через ИИ. Это означает не просто количественное усиление надзора, но качественное изменение модели корпоративных отношений, где «наблюдение по умолчанию» становится новой нормой.

Актуальность темы обусловлена тем, что подобные технологии стремительно интегрируются в повседневную корпоративную практику, но остаются малоосмысленными с точки зрения долгосрочных последствий для сотрудника, организации и общества в целом. При этом правовое регулирование часто отстаёт от технического прогресса, а этические ориентиры оказываются размытыми.

Целью данного исследования является всесторонний анализ феномена гипермониторинга в корпоративной среде: от исторических предпосылок и используемых технологий до этических дилемм и потенциальных альтернатив. В центре внимания — противоречие между декларируемой свободой труда и растущим алгоритмическим контролем, а также его последствия для организационной культуры, доверия и ментального благополучия работников.

Теория паноптицизма, разработанная философом и историком Мишелем Фуко на основе архитектурной модели тюрьмы Джереми Бентама, представляет собой фундаментальное понимание власти через видимое, но одностороннее наблюдение. Паноптикон — это структура, где каждый субъект потенциально наблюдаем, но не знает, наблюдают ли за ним в конкретный момент. Этот механизм создаёт внутреннюю самодисциплину и покорность, не требуя физического принуждения. Современные формы цифрового наблюдения в корпоративной среде несут в себе все признаки паноптического контроля: сотрудники постоянно находятся под потенциальным взглядом алгоритма, который может фиксировать их действия, эффективность, даже эмоции. При этом сам наблюдатель (менеджмент, система) остаётся невидимым и не подотчётным, формируя структуру «алгоритмической власти».

Если в индустриальную эпоху контроль осуществлялся через хронометраж и производственные нормы, то в эпоху постиндустриального труда доминирует контроль поведенческий и когнитивный. Работники не только выполняют физические действия, но и вовлечены в интеллектуальные, креативные и эмоциональные процессы, которые всё чаще становятся объектом мониторинга.

Развитие информационных систем управления (ERP, CRM, ATS) и корпоративных платформ позволило переводить поведение сотрудников в цифровые сигналы: количество кликов, скорость набора текста, частота переключений между задачами и даже мимика — всё это превращается в управляемую метрику. В этом контексте гипермониторинг представляет собой не просто наблюдение, а моделирование поведения через обратную связь, алгоритмы и рейтинги [3-10].

Условно развитие систем корпоративного контроля можно разделить на несколько этапов: контроль через физическое присутствие и отчёты (до 1980-х годов); внедрение IT-систем для автоматизации учёта и анализа (1990–2000-е); интеграция больших данных, ИИ и машинного обучения (2010-е); использование нейросетей, эмоцаналитики, прогнозной аналитики (2020-е).

На каждом этапе расширялись масштабы и глубина вмешательства в рабочий процесс, но в XXI веке наблюдение стало «нормой по умолчанию», встроенной в сами процессы управления и цифровую инфраструктуру.

Ранее субъект труда обладал относительной автономией, в том числе психологической: рабочее место было отделено от личного пространства, а контроль носил преимущественно физический и визуальный характер. Сегодня цифровая работа сопровождается постоянной возможностью наблюдения за экраном, поведением, эмоциями, цифровым следом. Работник превращается в *datafied subject* — цифровую сущность, чьё поведение подлежит интерпретации и коррекции системой. Его действия становятся кодами, которые можно анализировать, сравнивать, оценивать и нормировать.

Такой сдвиг меняет не только корпоративную культуру, но и саму сущность труда. Работник всё больше адаптирует поведение под требования систем — не столько руководства, сколько алгоритма. Это ведёт к эффекту «поведенческого подавления» — работник не выражает инициативу, а «играет» по правилам системы, снижая тем самым инновационность и вовлечённость [3,4].

Цифровой гипермониторинг создаёт особую форму власти — алгоритмическую бюрократию, где правила и санкции задаются не человеком, а кодом. Эта власть: непрерывна (наблюдение ведётся 24/7); безлична (принятие решений делегировано машинам); нелинейна (поведение в одном контексте может повлиять на оценку в другом); трудно оспариваема (механизмы обжалования решений отсутствуют или непрозрачны). Таким образом, цифровой гиперконтроль — это не просто новое измерение управления, а структурная трансформация природы труда, власти и человеческого взаимодействия в организациях [11-13].

Современные цифровые технологии сделали возможным многоуровневый мониторинг сотрудников, выходящий далеко за пределы традиционного учёта рабочего времени. Сегодня инструменты корпоративного наблюдения представляют собой комплексные системы, способные фиксировать, анализировать и прогнозировать поведение работников с высокой степенью детализации.

Одним из наиболее распространённых инструментов гиперконтроля являются программы слежения за действиями пользователя на компьютере. Наиболее известные системы: *Teramind* — отслеживает активность на экране, кейлоггинг, использование программ, записывает видео; *Hubstaff* — делает скриншоты, считает нажатия клавиш, учитывает GPS и оценивает продуктивность; *ActivTrak* — использует поведенческую аналитику для формирования профилей производительности.

Эти программы не только фиксируют действия, но и применяют алгоритмы для оценки «полезности» активности, формируя рейтинги сотрудников и автоматические отчёты. Важно отметить, что в большинстве случаев работники не имеют полного доступа к данным, собираемым о них, а механизмы прозрачности и согласия формальны или отсутствуют вовсе [14,15].

С распространением мобильной работы, доставки, транспорта и сервисов «на выезде» особую роль приобрёл геолокационный мониторинг. Отслеживание передвижений сотрудников через корпоративные смартфоны (например, *Uber*, *Glovo*). Использование RFID-меток и NFC-чипов в бейджах для отслеживания времени нахождения в помещениях. Геозоны, которые ограничивают или разрешают доступ к цифровым ресурсам в зависимости от местоположения. Геолокационные системы могут быть интегрированы с системами безопасности, учёта времени, контроля доступа и даже видеонаблюдением [15].

Один из самых спорных трендов — использование *Emotion AI* (аффективных вычислений), направленных на считывание эмоций и состояний сотрудника [4]. Эти технологии анализируют выражение лица (по камере), голос (эмоциональную окраску и тон), микровыражения и реакции зрачков, физиологические данные с носимых устройств. Пример — система *Affectiva*, применяемая в подборе персонала и оценке реакции на обучение. Её аналоги используют HR-отделы для оценки «эмоциональной вовлечённости» сотрудников в

онлайн-совещаниях. Возникает опасность: любое отклонение от «нормы» может быть интерпретировано как демотивация или лень, независимо от реального контекста [4].

Сотрудник в цифровой среде оставляет огромный массив «следов»: письма, сообщения в мессенджерах, посещённые сайты, действия в корпоративных CRM, файлы и логи. Современные системы могут агрегировать эти данные и строить поведенческие модели: кто с кем взаимодействует и как часто; как изменяется темп работы; есть ли признаки выгорания или токсичного поведения; какие паттерны ведут к ошибкам или креативным решениям. Корпорации, использующие Microsoft Viva, Worklytics, Slack analytics, уже тестируют поведенческую аналитику для прогнозирования увольнений и снижения лояльности.

Отдельного внимания заслуживает встроенность мониторинга в повседневные рабочие инструменты. Современные HRM, ERP и коммуникационные платформы (SAP SuccessFactors, Workday, Zoom, Microsoft Teams) уже обладают встроенными функциями анализа поведения и оценки производительности. Zoom анализирует участие и активность в видеовстречах; Microsoft Teams создаёт отчёты об эффективности коммуникации; Google Workspace хранит и анализирует взаимодействие внутри системы. Таким образом, гипермониторинг становится частью цифровой экосистемы труда, неотделимой от самого процесса работы.

Совокупность всех вышеописанных методов создаёт феномен «цифрового тела» работника — совокупности всех данных, метрик, эмоций, локаций и паттернов поведения, фиксируемых системой. Это тело — управляемое, сравнимое, нормируемое. Оно становится объектом управления вместо живого субъекта, что ведёт к изменению корпоративной логики: фокус с доверия и автономии смещается к управлению цифровым аватаром сотрудника. Таким образом, цифровой гипермониторинг — это не просто набор инструментов, а новая инфраструктура власти и управления, охватывающая тело, пространство, эмоции и поведение работника.

Широкое распространение технологий гипермониторинга ставит перед компаниями и обществом ряд принципиальных вопросов: насколько допустимо собирать и анализировать поведенческие данные сотрудников? Где проходит граница между управлением и нарушением прав личности? Как сбалансировать интересы работодателя и права работника в условиях цифрового наблюдения?[16-18].

В классическом понимании приватность на рабочем месте ограничивалась конфиденциальностью переписки, телефонных разговоров и доступа к личной информации. Однако в цифровую эпоху понятие приватности радикально трансформировалось. Сегодня речь идёт не только о защите личных данных, но и о праве сотрудника на психоэмоциональное пространство, на контроль над своим цифровым следом и на информированное согласие по сбору и обработке персональной информации.

Цифровой гипермониторинг, особенно в невидимой или непрозрачной форме, нарушает эти базовые права, зачастую без осознания сотрудником факта контроля. Возникает новая форма отчуждения: отчуждение права быть "незаметным" и свободным в рамках рабочего времени.

Европейский регламент GDPR предъявляет жёсткие требования к сбору и обработке персональных данных, включая: необходимость прозрачного информирования; наличие законного основания; ограничение хранения данных; право на доступ, изменение и удаление информации[19].

Гипермониторинг, особенно автоматический, должен соответствовать принципам «минимизации данных» и «цели обработки». Компании обязаны доказывать, что сбор информации соразмерен поставленным задачам.

В Казахстане вопросы мониторинга регулируются: Трудовым кодексом РК (статьи о защите личных данных работников); Законом «О персональных данных и их защите»; Общими нормами Конституции о неприкосновенности частной жизни[16-18].

Примеры применения гипермониторинга

Контекст	Инструменты наблюдения	Ключевые эффекты
----------	------------------------	------------------

Kazatomprom (атомная отрасль)	Система компьютерного зрения, распознавание работника и PPE в реальном времени	Снижение травматизма; Автоматический допуск/блокировка работ на опасных участках
Горно-металлургические предприятия (QARMET, Kazakhmys)	Видео-аналитика + RFID-метки для отслеживания перемещений персонала и техники	Онлайн-карта позиций; Автоматическое оповещение о нарушении «красных зон»
Kaspi.kz	Продуктовая аналитика, real-time дэшборды производительности команд и индивидуальные KPI	Динамическая корректировка задач; Геймификация показателей эффективности
ИС ЭСФ (гос. и корпоративный сектор)	Биометрическая идентификация сотрудников при работе с электронными счёт-фактурами	Исключение «человеческого фактора» при доступе к финансовым данным; Создание неизменяемого аудита действий
Индустрия в целом	Расширение рынка видеонаблюдения на фабриках, НПЗ и рудниках (рост > 20 % в год)	Концентрация больших данных о поведении работников; Автогенерация отчётов о соблюдении регламентов

Практические кейсы показывают рост промышленной безопасности и эффективности, который сопровождается риском «цифровой стигматизации» сотрудников, когда алгоритмический профиль влияет на карьеру сильнее, чем человеческая оценка.

Однако, пока что отсутствуют чёткие положения о цифровом контроле за рабочей активностью, особенно в контексте удалённой работы. Это создаёт «серые зоны», в которых работодатель может внедрять контроль без юридической ответственности — до тех пор, пока не произойдёт конфликт.

Центральный этический конфликт заключается в противоречии между желанием организации повысить продуктивность и необходимостью уважать человеческое достоинство. Основные дилеммы: Автономия и контроль: где заканчивается доверие и начинается принуждение? Прозрачность и манипуляция: знает ли сотрудник, как именно интерпретируются его данные? Психологическое давление и стимул к работе: что сильнее влияет на мотивацию?

Возникает также вопрос информационного асимметричного превосходства: работодатель знает о работнике больше, чем работник о самом себе в цифровом контексте. Это нарушает баланс власти и порождает неравные условия в коммуникации и принятии решений.

В США компания Amazon подверглась критике за использование алгоритмов мониторинга сотрудников складов, включая отслеживание темпа сборки товаров и автоматическое увольнение на основе «неэффективности». PwC: внедрение системы оценки эмоций во время онлайн-встреч вызвало волну обсуждений о допустимости анализа мимики и тона. Uber: судебные иски от водителей в Великобритании и Нидерландах касались автоматизированного принятия решений системой без возможности обжалования. Эти кейсы показывают, что даже глобальные компании сталкиваются с последствиями юридической и репутационной природы при избыточном использовании цифрового контроля.

Современные организации начинают осознавать необходимость выстраивания этической инфраструктуры цифрового мониторинга. Потенциальные шаги включают: создание этического кодекса мониторинга, согласованного с сотрудниками; принцип «по

умолчанию — без наблюдения; назначение цифрового омбудсмана внутри компании; проведение регулярных аудитов и проверок справедливости алгоритмов. Кроме того, важна роль профсоюзов, комитетов по этике и внешних регуляторов, которые могут действовать как балансирующая сила.

Таким образом, правовые и этические аспекты гипермониторинга формируют вторую ось конфликта: между технологической мощью организаций и необходимостью защитить человека как субъекта труда.

Если правовые и технические аспекты гипермониторинга можно описать и оспорить на формальном уровне, то его психологические и социокультурные последствия проявляются более скрыто, но зачастую — разрушительно. Постоянное наблюдение изменяет не только поведение, но и восприятие реальности работником, подрывая доверие, автономию и самооценку.

Наличие невидимого цифрового наблюдателя порождает психологический эффект постоянной оценки, даже в отсутствии прямого вмешательства. Это вызывает: тревожность, связанную с возможными санкциями; гиперконтроль за собственной речью, мимикой и поведением; синдром "самозванца", особенно у сотрудников с низкой цифровой грамотностью; ощущение нестабильности и потери внутреннего контроля над своей деятельностью.

Исследования (например, Gartner, 2023) фиксируют рост жалоб на стресс, связанный с корпоративными системами трекинга и анализаторами настроений. Сотрудники чувствуют, что находятся под «бесконечным экзаменом», где нет права на ошибку или отдых.

Цифровой гиперконтроль разрушает фундаментальное условие продуктивной корпоративной среды — доверие. Работник воспринимает постоянный надзор как недоверие к его профессионализму, что вызывает: отчуждение от команды и руководства; снижение инициативности и креативности; отказ от нестандартных решений из страха быть «непонятым системой»; поверхностное выполнение задач ради «цифрового следа», а не результата. В результате формируется культура подозрения: работники начинают наблюдать за коллегами, оценивать себя глазами системы, перестраивать коммуникацию в соответствии с алгоритмическими ожиданиями.

Гипермониторинг формирует эффект «цифрового подчинения» — неявное давление на сотрудника соответствовать шаблону «идеального цифрового работника». Возникает цифровая мимикрия: акцент на имитацию занятости (движения мышью, открытые вкладки); отказ от честных обратных связей и инициатив из страха быть неправильно интерпретированным; подстройка под «оценочные критерии» системы в ущерб реальному смыслу труда.

Таким образом, цифровой контроль не только оценивает, но и формирует поведение, подменяя внутреннюю мотивацию внешним рейтингом, а реальную продуктивность — показной лояльностью.

Цифровое наблюдение действует не только индивидуально, но и структурно — оно меняет саму природу корпоративной идентичности: исчезают неформальные пространства общения (кофе-паузы, общие шутки), где раньше формировалась культура команды; усиливается вертикальность отношений: всё больше решений передаётся «сверху» или системе; появляется страх говорить открыто — ведь любой чат может быть проанализирован, любое сообщение заархивировано; горизонтальные связи между сотрудниками слабеют, уступая место индивидуальному выживанию в системе рейтингов и отчётов.

Таким образом, человеческий компонент корпоративной среды вытесняется на периферию, а сама работа превращается в прохождение квеста с алгоритмами и цифровыми КРІ.

Парадоксально, но чрезмерный контроль зачастую не повышает, а снижает продуктивность. Причины: выгорание и демотивация вследствие цифрового давления; отказ от нестандартных решений в условиях «оцифрованной дисциплины»; потери времени на

«симуляцию активности»; уход в пассивность и внутреннюю эмиграцию. Компании, стремящиеся к управляемости через алгоритмы, в конечном итоге теряют гибкость, вовлечённость и инновационность, подменяя живую систему саморегуляции — механистической архитектурой контроля.

Таким образом, гипермониторинг становится не просто инструментом управления, а фактором психосоциальной трансформации труда. Он подрывает доверие, искажает мотивацию и нарушает базовые принципы человеческого взаимодействия.

Формальный язык корпоративных политик и стратегий цифровой трансформации часто использует понятия «гибкость», «автономия», «самоорганизация», «удалённая свобода» как символы нового прогрессивного подхода к труду[19]. Однако реальность демонстрирует, что за этой риторикой всё чаще скрывается жесткая система невидимого контроля, в которой свобода становится не более чем управляемым образом. В условиях цифровизации свобода стала новой формой дисциплины. Работник, получивший возможность трудиться из любой точки мира, на деле всё чаще сталкивается с: постоянной необходимостью быть «на связи»; расплывчатостью границ между рабочим и личным временем; автоотчётами, метриками и KPI, встроенными в рабочую среду[20].

Цифровая свобода оказывается конструкцией, поддерживающей иллюзию самостоятельности, при этом превращающей сотрудников в самоконтролирующихся агентов внутри алгоритмической системы. Работник становится не просто наблюдаемым, но и самонаблюдающим — адаптирует поведение, язык, интонации, выражения лица под ожидаемую «норму».

Гипермониторинг встраивается в новую форму корпоративной власти — цифровой неофеодализм, при котором: платформы (Zoom, Teams, Slack, Jira и др.) становятся не просто инструментами, а новыми территориальными юрисдикциями труда; работник, включённый в платформу, вынужден принимать её правила и логику без возможности обжалования; алгоритмы и рейтинги определяют карьерный рост, доступ к задачам, бонусы и даже увольнение — без участия человека.

В этой системе алгоритм заменяет менеджера, но лишён моральной ответственности. Такая децентрализация контроля ведёт к росту неравенства, где сотрудники с низкой цифровой видимостью становятся «невидимыми», а те, кто нарушает «норму», — исключаются системой.

Вместо полного отказа от цифрового контроля — что практически невозможно — возможна разработка этической модели мониторинга, основанной на следующих принципах: сотрудник должен знать, что и зачем отслеживается; участие в некоторых формах мониторинга должно быть опциональным; работник имеет доступ к своим данным и может оспорить интерпретации; цифровой анализ должен учитывать человеческие обстоятельства; инструменты контроля разрабатываются с участием сотрудников и профсоюзов.

Этический мониторинг предполагает переход от одностороннего наблюдения к диалогу, где контроль — это не средство давления, а механизм поддержки и развития. Для реальной трансформации корпоративной среды необходимо переосмыслить саму парадигму управления трудом. Возможные пути: технологии должны усиливать человеческое достоинство, а не заменять его. Приоритет — не контроль, а поддержка; Self-tracking (самомониторинг): сотрудники сами выбирают параметры, по которым хотят оценивать свою эффективность [21]; вместо централизованного контроля — распределённая обратная связь в командах; ориентация на результат и зрелость работника, а не на микроконтроль. Вдохновляющими примерами могут служить организации, использующие принципы holacracy, self-management, OKR без слежки, где сотрудники участвуют в формировании метрик и принятии решений по использованию цифровых данных.

HR-департаменты и руководители — ключевые агенты изменения. Их задачи: быть медиаторами между системой и человеком; продвигать политику «цифровой этики»; внедрять обучение по цифровой грамотности и правам сотрудника; тестировать новые формы

прозрачной и добровольной аналитики. Важно перейти от логики «всевидящего глаза» к логике партнёрства, где контроль не разрушает доверие, а укрепляет его через согласие и участие. Таким образом, деконструкция мифа о свободе требует не отказа от технологий, а переосмысления целей, моделей и последствий их использования. Это путь от цифрового надзора к цифровой зрелости — от наблюдения ради контроля к наблюдению ради развития.

Наступление эпохи цифровизации сопровождалось обещаниями большей автономии, гибкости и равенства в рабочем пространстве [19]. Однако реалии повсеместного внедрения гипермониторинга в корпоративную среду вскрыли глубокие противоречия между провозглашаемыми свободами и фактическим усилением надзора, контроля и дисциплинарного воздействия. Цифровые технологии, изначально нейтральные по своей природе, стали служить не только целям эффективности и продуктивности, но и более тонкому механизму подчинения, где контроль осуществляется не через силу, а через алгоритмы, оценки, метрики и «невидимое око» системы.

Гипермониторинг стал новым универсальным инструментом корпоративной власти, который размывает границы между рабочим и личным временем; вторгается в эмоциональное и поведенческое пространство личности; трансформирует идентичность работника в набор цифровых следов, поведенческих моделей и рейтинговых оценок; формирует ощущение постоянной наблюдаемости и вызывает феномен самодисциплинирования и самоцензуры.

В этой системе под угрозу попадает базовое человеческое право — право на субъективность, на спонтанность, ошибку, неидеальность, которые являются неотъемлемой частью творческого труда. Когда каждая эмоция и каждое действие оцифрованы, оценены и сохранены в базе данных, исчезает пространство для аутентичного человеческого поведения.

Психологические и социокультурные последствия гипермониторинга — не менее значимы, чем юридические или технические. Мы наблюдаем рост тревожности, снижение вовлечённости, разрушение доверия внутри организаций и стирание неформального слоя корпоративной культуры, столь важного для креативности, инноваций и устойчивости команд [22].

Цифровая свобода, провозглашённая как основа гибкого труда, на практике часто превращается в новую форму зависимости, где свобода существует только в пределах, заданных платформой, алгоритмом или VI-системой. Таким образом, речь идёт не просто о внедрении технологий, а о смене парадигмы власти в организациях: от менеджеров к платформам, от диалога к цифровому определению нормы.

Однако в этой тревожной картине есть и точки роста. Обозначенные в статье принципы цифровой этики и примеры альтернативных подходов позволяют утверждать, что пермониторинг не является фатальной данностью. Его последствия зависят от уровня осознанности самих компаний; зрелости цифровой культуры внутри организаций; наличия эффективных механизмов коллективного представительства и правозащиты; способности HR и ИТ-лидеров выстраивать политику не надзора, а партнёрства.

Будущее корпоративной среды зависит от того, какие смыслы будут вложены в использование технологий наблюдения. Они могут быть либо инструментами укрепления недоверия и страха, либо — средствами поддержки, адаптации и развития. Это требует отказа от слепого технооптимизма и перехода к техноэтическому мышлению, в котором цифровизация служит человеку, а не подменяет его.

Гипермониторинг — зеркало корпоративной культуры. И от того, что мы решим в нём увидеть, зависит, будем ли мы строить рабочую среду будущего на принципах контроля — или на принципах доверия, достоинства и осмысленного труда.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Петровская А.С., Иванова А.В. (2025) Удаленная работа: экономическая выгода или угроза производительности// МНЖ «In the world of science and education»
2. Саульский Ю.Н., Гельманова З.С., Волокитина И.Е. (2024). Влияние гибких графиков и удаленной работы на продуктивность сотрудников: анализ современных моделей занятости и их влияние на вовлеченность и эффективность//МНЖ « Endless light in science».
3. Kosenko A. (2023) Цифровой контроль и права работника: обзор практики Казахстана. //Право и технологии.
4. Бречалов С. (2022) Психология цифрового труда: от стресса к адаптации. Москва: //Высшая школа экономики
5. Foucault M. (1995) Discipline and Punish: The Birth of the Prison. Vintage Books.
6. Zuboff S. (2019). The Age of Surveillance Capitalism. PublicAffairs.
7. Lyon D. (2007) Surveillance Studies: An Overview. Polity Pres.
8. Moore P., Robinson A. (2016) The Quantified Self in Precarity: Work, Technology and What Counts. Routledge.
9. Ball K. (2001) Workplace Surveillance: An Overview. Labor History.
10. Ajunwa I., Crawford K., Schultz J. (2017) Limitless Worker Surveillance. California Law Review.
11. Сапарова К., Токтаров А. (2025). «Влияние биометрической идентификации на корпоративные процессы: опыт пилотного проекта ИС ЭСФ»// MyBuh.kz Analytical Journal, 1(1) С.45-53.
12. Исатаев Н., Мадибеков Е. (2022). «Цифровизация промышленности Казахстана: факторы, тенденции, перспективы». //Вестник экономики и бизнеса. С.29-38.
13. European Union. (2018) General Data Protection Regulation (GDPR)
14. Килыбаев Т., Асанбаев М., Симтиков Ж. (2022). «Казахстан в эпоху цифровых технологий: между цифровизацией сферы общественной безопасности и контролем личных данных». //Journal of Mathematics, Mechanics and Computer Science, 80(2) С. 133-146
15. Issatayeva F. и др. (2024). «Digitalization of Mining Enterprises in Kazakhstan: Current State and Prospects». Preprints.org (16 дек.).
16. Абдрахманова М. (2023). «Проблемы применения законодательства РК о персональных данных: риски для работодателя». Право и государство, № 4, С.59-70.
17. Жармуханбетова А., Хасенов Д. (2023). «О защите персональных данных в ЕС и Казахстане: сравнительная перспектива». //Kazakh Law Review, 10(1). С.25-34.
18. Искаков Р., Тулебекова С. (2024). «Защита персональных данных: сравнительно-правовой анализ». //Труды Satbayev International Conference. С.210-218.
19. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Петровская А.С., Латыпова М.А., (2025). Автономия, мастерство, цель: новая модель развития регионального вуза в партнерстве с АО «QARMET»// МНЖ «In the world of science and education»
20. Гельманова З.С., Петровская А.С., Латыпова М.А., Алдабаева А.Е. (2025). Будущее офисных пространств в условиях цифровизации удаленной работы/ МНЖ «In the world of science and education»
21. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Петровская А.С., Латыпова М.А., (2025). Личностные навыки и профессиональный успех: влияние self -skills// МНЖ «In the world of science and education»
22. Гельманова З.С., Иванова А.В. (2024). Психологическое здоровье сотрудников и роль HR в его поддержании// МНЖ « Endless light in science».

DOI 10.24412/2709-1201-2025-30-38-42

УДК 338.24+338.43(575.3)

## АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В ГИДРОЭНЕРГЕТИКЕ

**САМАДОВ ИСЛОМИДДИН ГУЛМАХМАДОВИЧ**

к.э.н Заместитель ректора по административно-хозяйственным вопросам, Институт энергетики Таджикистана

**ОДИНАЕВА МАВЛУДА**

магистрант 2 курса кафедры «Экономики промышленности», Институт энергетики Таджикистана, город Бохтар

**РАХИМОВ ХУРШЕД АБДУЛЛОЕВИЧ**

декан факультета инженерии и цифровой экономики Институт энергетики Таджикистана

---

**Аннотация:** В данной статье обсуждаются вопросы, связанные с анализом состояния инвестиций в гидроэнергетике. Авторы отмечают, что рыночная трансформация экономики Республики Таджикистан охватила национальную экономику, включая базовые отрасли – энергетику. Основной целью реформ и последовательной либерализации экономики республики является обеспечение ее финансовой стабильности. Потому что в этой сфере, как мы отметили в предыдущем пункте, наблюдается значительный расход основных средств. Поэтому очень большие инвестиции привлекаются не только на строительство гидроэлектростанций, но и на обновление основных фондов существующих гидроэнергетических объектов. Как видно, в 2011-2021 годах в энергетическом комплексе страны был мобилизован очень большой объем капитала.

**Ключевые слова:** расход, финансовой, сфере, экономики, республики, является, обеспечение, обновление, основных, фондов, гидроэлектростанций, энергетическом, комплексе

---

На современном этапе в Таджикистане существует ряд особенностей и благоприятных условий для инвесторов гидроэнергетического строительства, которые формируют инвестиционный климат. Потому что сам энергетический рынок, электроэнергетика находится в стадии развития, спрос на эту стратегическую мощность растет не только внутри страны, но и за ее пределами. Кроме того, производство электроэнергии из возобновляемых ресурсов, то есть воды, и производство электроэнергии с экологической точки зрения соответствуют доктрине устойчивого развития. [1] Таким образом, в концепции перехода Республики Таджикистан к устойчивому развитию на период 2007-2030 годов, утвержденной 1 октября 2007 года постановлением Правительства Республики Таджикистан №.500 Разработан крупный гидроэнергетический проект, а также рассмотрен комплекс мер, направленных на поддержку строительства гидроэлектростанций. [2] Таким образом, основными приоритетами развития энергетической системы, обеспечивающими устойчивое развитие гидроэнергетики страны, являются:

- основные возможные гидроэнергетические ресурсы малых и крупных рек;
- разработка внутренних и внешних электрических сетей, а также самой системы;
- строительство и эксплуатация ряда ТЭЦ, реконструкция и его старая угроза на базе угля.

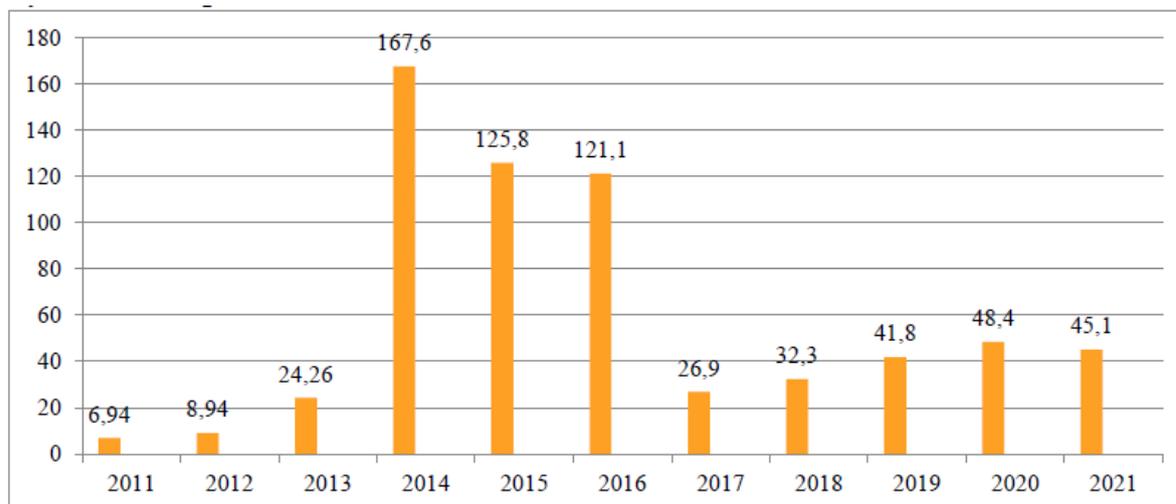


Рисунок .1. - Годовая динамика инвестиций в систему энергетики Республики Таджикистан

Источник: Информация Министерства энергетики и водного хозяйства Республики Таджикистан за соответствующие годы.

Рыночная трансформация экономики Республики Таджикистан охватила национальную экономику, включая базовые отрасли – энергетику. Основной целью реформ и последовательной либерализации экономики республики является обеспечение ее финансовой стабильности. Потому что в этой сфере, как мы отметили в предыдущем пункте, наблюдается значительный расход основных средств. [3] Поэтому очень большие инвестиции привлекаются не только на строительство гидроэлектростанций, но и на обновление основных фондов существующих гидроэнергетических объектов. Как показано на рисунке 1. показывает, что в 2011-2021 годах в энергетическом комплексе страны был мобилизован очень большой объем капитала. Например, в 2014 году его объем составил более 167,4 млн. сомони, которая была направлена не только на строительство объекта, но и на угрозу его основным средствам. Далее, после восстановления и реконструкции гидроэнергетических объектов, постепенная тенденция пошла на спад.

Как показано на рисунке .1, также видно активное участие «Барки Таджик» в инвестициях. В период 2011-2021 годов сумма его инвестиций составляет от 0,45 до 6,1 миллиона долларов. [4] Это указывает на то, что «Барки Таджик» является юридическим лицом и организацией, стала активным участником гидроэнергетической системы страны, расширяя свою деятельность, а ее финансовый потенциал увеличивается с каждым годом. Однако область гидроэнергетики, которая требует больших инвестиций и науки, нуждается в иностранных инвестициях. Оборудование в основном импортное. Таким образом, в анализируемый период иностранных инвестиции с 6,81 до 48,4 млн. доллар увеличился

Годовая динамика инвестиций в Комплекс. энергетический сектор Республики Таджикистан в 2011-2021 гг.

Таблица 1.

Название проекта	Срок погашения (лет)	Стоимость проекта (млн.долл ИМА)	Источник финансирования	Годовое производство электроэнергии (млрд.кВтч)
Строительство «Сангтудинского НБО-2» (220 МВт)	2011	256,0	Экс-Банк Ирана, Компания «Сангоб» (Иран), Правительство Республики	1,0

			Таджикистан, АО «Барки Таджики»	
Ввод в строй ГЭС Рогун (800 МВт)	2015	700,0	Провительство Республики Таджикистан	5,6
Строительство МБГД (270 МВт)	2011-2013	400,0	Компания “ТВЕА” (КНР)	1,62
Строительство МБГ-т Шуроб (300 МВт)	2011-2014	350,0	Внешние инвестиции	1,8
Строительство 70 малы ГЭС	2011-2016	39,380	Внешние и внутренние инвестиции	0,185
Обновление ГЭС Норак	2011-2020	300,0	Внешние инвестиции АО “Барки Тоджик”	13,0
Обновление ГЭС Кайракум (126 МВт)	2011-2015	127,0	Европейский банк реконструкции и развития, ЕИБ, ЕК.	0,860
Обновление ГЭС Вахш	2011-2016	250,0	Внешние инвестиции	1,4
Обновление ГЭС Варзоб	2011-2012	40,0	Внешние инвестиции	0,116

Источник: Министерство энергетики и водных ресурсов Республики Таджикистан и отчет авторов.

При этом следует отметить, что за последние десять лет в стране успешно реализуются инвестиционные проекты по строительству, реконструкции и модернизации электростанций (табл. 2.). В ходе строительства «Сангтудинской ГЭС-2» (220 МВт), ввод в эксплуатацию двух энергоблоков ГЭС -Рогун (800 МВт), строительства ТЭЦ (270 МВт), начала строительства ТЭЦ - Шуроб (300 МВт), 70 малых реконструкция ГЭС «Норак» и «Кайракум» (126 МВт), обновление серии «Вахшская ГЭС » и «Варзобская серия ГЭС », Всего на сумму 2462,38 млн. доллар был сделан.

Инвестиционные проекты в период 2011-2020 гг. по строительству, реконструкции и модернизации электростанций

Таблица 2

Название проекта	Срок погашения (лет)	Стоимость проекта (млн.долл США)	Источник финансирования	Примечание
Строительство ВЛ 220 кВ “Худжанд-Айни”	2011-2012	36,9	Кредит КХЧКНР АО “Барки Тоджик”	

Строительство ВЛ 220 кВ “КайроКум-Ашт”	2011-2014	28,7	Гарантия Банк развития Азии	
Строительство ВЛ 220 кВ “Геран-Румб”	2011-2014	37,7	Гарантия Банк развития Азии	
Реабилитация подстанции “Регар” 500 кВ ва “Бойбаза”	2011-2014	20,8	Гарантия Банк развития Азии	
Строительство ВЛ 500 кВ “Роун-Душанбе”	2011-2013	40,0	Внешние инвестиции АО «Барки Тоджик»	
Строительство ВЛ 500 кВ “Сангтуда-1 Регар”	2011-2013	66,0	Внешние инвестиции АО «Барки Тоджик»	

Кроме того, в 2011-2019 годах осуществляется строительство линий электропередачи и высоковольтных подстанций, то есть строительство ЛП 220 кВ Худжанд-Айни, ЛП 220 кВ Кайрокум-Ашт, ЛП 220 кВ Кайрокум-Ашт, ЛП 220 кВ Геран-Руми, реконструкция ЛП 500 кВ Регар и Байгози» 220 кВ, строительство ЛП 500 кВ «Рогун-Душанбе», ВВ 500 кВ «Сангтуда-1-Регар» и 220 кВ «Геран-Руми», также на сумму более 230 миллионов доллара завершено (см. таблицу 3).

Строительство линий электропередачи и подстанций высокое напряжение

Таблица 3

Имя	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Вклад “Барки Тоджик” млн, доллар	0,45	0,90	7,32	4,41	1,86	0,58	4,75	4,93	5,9	6,1
Сумма иностранных инвестиций млн, доллар	6,81	8,94	24,26	167,4	125,88	121,02	26,92	32,3	41,8	48,4

Источник: Министерство энергетики и водных ресурсов Республики Таджикистан.

Таким образом, до 2020 года запланированы мероприятия по Завершена реконструкция, модернизация, реконструкция и строительство энергетических объектов. Соответственно, реализация инвестиционных проектов в период 2011-2020 годов способствовала эффективному использованию водных и энергетических ресурсов. В целом привлечение и направление иностранных инвестиций в отраслей экономики страны, благодаря которым происходит обновление -технологической базы производства, соответствует цели. Как видно из рисунка 2, в течение 2011-2021 годов иностранные инвестиции наблюдаются во всех регионах страны. Но в зависимости от разнообразия благоприятного климата в регионах размеры стран очень разные. Экономика города Душанбе и Согдийской области, имеющих соответствующую инфраструктуру, имеет большой объем инвестиций. В других регионах из-за низкого уровня инвестиционной инфраструктуры и благоприятного климата объем

инвестиций инвестора относительно невелик. В частности, небольшой объем капитала был направлен в НТБ и ВМКБ, которые фактически образуют горный регион страны.

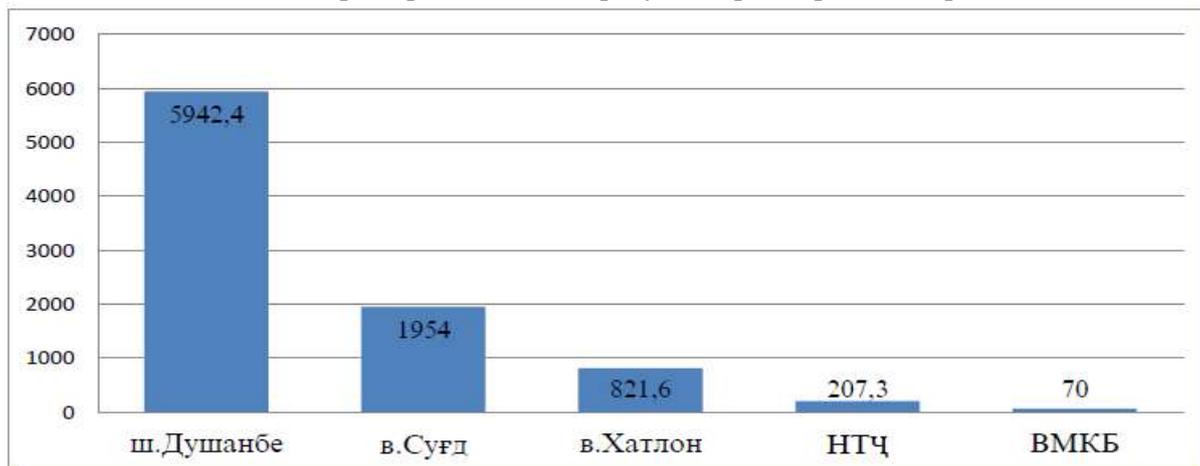


Рисунок 2. - Динамика иностранных инвестиций в зависимости от регионах республики в период 2011-2021 гг.

**Источник:** Автор разработал информацию с официального сайта Государственного комитета по инвестициям и управлению государственным имуществом [https://investcom.tj/tj/sarmoya/faolijatisarmojaguzor/27-omori\\_sarmojaguzorii-hori.html](https://investcom.tj/tj/sarmoya/faolijatisarmojaguzor/27-omori_sarmojaguzorii-hori.html) (дата обращения 30.05.2021).

В этом вопросе, несмотря на определенный прогресс в сфере энергетики, как и в других сферах национальной экономики, согласно анализу данных, все еще существуют проблемы. [5] Поэтому выбор и обоснование стратегических направлений развития энергетических предприятий определяется одновременно с объемом необходимых инвестиций, источниками этих инвестиций, а также оценкой эффективности и рисков инвестиций.

### ЛИТЕРАТУРНЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Акилов А. Энергетика [Текст] / А. Акилов // Бизнес и политика. – 2004. С.14.
2. Акулов В.Б. Особенности принятия решений субъектом стратегического менеджмента [Текст] / В.Б. Акулов, М.Н. Рудаков // Проблемы теории и практики управления. - 1999. - № 3. - С. 88-90.
3. Аминджанов Р.М. Tajikistan Economic Review: Assessment and Prospectives. The 14th Workshop on Asian Economic Outlook. Asian Development Bank. Manila, Philippines. 2001. p. 1-5.
4. Аминджанов Р.М. Гидроэнергетика и Энергобезопасность Таджикистана [Текст] / Р.М. Аминджанов // Тезисы докладов Международной конференции "Водные ресурсы Центральной Азии и их рациональное использование". Душанбе, 2001. - С. 38.
5. Аминджанов Р.М. Моделирование управления водными ресурсами [Текст] / Р.М. Аминджанов // Вестник Педагогического Университета. - Душанбе, 2001. - №1. - С. 71.

DOI 10.24412/2709-1201-2025-30-43-48

УДК 338.24+338.43(575.3)

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНВЕСТИЦИИ В ГИДРОЭНЕРГЕТИКУ

**САМАДОВ ИСЛОМИДДИН ГУЛМАХМАДОВИЧ**

к.э.н Заместитель ректора по административно-хозяйственным вопросам, Институт  
энергетики Таджикистана

**ОДИНАЕВА МАВЛУДА**

магистрант 2 курса кафедры “Экономики промышленности», Институт энергетики  
Таджикистана, город Бохтар

**РАХИМОВ ХУРШЕД АБДУЛЛОЕВИЧ**

декан факультета инженерии и цифровой экономики Институт энергетики  
Таджикистана

---

***Аннотация:** В данной статье обсуждаются вопросы, связанные с особенностями управления и государственного регулирования инвестиционной деятельности в гидроэнергетическом секторе. Авторы отмечают, что. Инновационная и научно-техническая политика государства играет важную роль в развитии современной экономики. Причина в том, что одним из основных вопросов реструктуризации отечественной экономики и повышения ее эффективности является целенаправленное технологическое перевооружение национальной экономики, ее ориентация на производство качественной современной продукции. Без усиления деятельности науки и техники технологии и инновации не могут решить эту проблему. Сейчас их состояние иначе как тревожным назвать нельзя. Такая ситуация стала результатом отсутствия рациональной научно-технической политики, недостаточного объема выделяемых ресурсов, низкой скорости институциональных изменений и т. д.*

***Ключевые слова:** Инновационная политика, государство, эффективность экономики, результатом ресурсов, производство.*

---

## FEATURES OF MANAGEMENT AND STATE REGULATION OF INVESTMENT ACTIVITIES IN HYDROPOWER

---

***Abstract:** This article discusses issues related to the specifics of management and government regulation of investment activities in the hydropower sector. The authors note that. Innovative and scientific and technical policy of the state plays an important role in the development of the modern economy. The reason is that one of the main issues of restructuring the domestic economy and increasing its efficiency is the targeted technological re-equipment of the national economy, its orientation towards the production of high-quality modern products. Without strengthening the activities of science and technology, technology and innovation cannot solve this problem. Now their state can only be called alarming. This situation is the result of the lack of rational scientific and technical policy, insufficient volume of allocated resources, low rate of institutional changes, etc.*

***Keywords:** Innovative, policy, state, efficiency, economy, technological, result, resources, production*

---

Управление инвестиционной деятельностью – это совокупность методов и способов развития. и принятия управленческих решений управляющих организаций свои инвестиции. Управление инвестиционной деятельностью,а также его цели и задачи по постоянному развитию и совершенствованию эксплуатационной деятельности управляемых объектов

(промышленности, предприятий) гидроэнергетики и т. д.) и обеспечение достаточного и стабильного финансирования инвестиционно ориентированный. Управление инвестиционной деятельностью через организационно-экономический механизм, который представляет собой совокупность экономических методов, включает организационные, правовые и другие методы, необходимые использования всех форм экономических отношений между производителями и потребителями электроэнергии в зависимости от его создания, производства, использования, определяется объективно. Таким образом, формы и методы управления делятся на три составляющие процесса. управление – предмет, объект и цель управления взаимосвязаны. [1-549с] Цель Управления обеспечивает развитие деятельности инвестора. В то же время развитие как необратимое, направленное, систематическое изменение подразумевается, что с изменением качества происходит переход на новые уровни организации. Объекты инвестиционной деятельности инвестиционные ресурсы и затраты в сфере гидроэнергетики считаются инвестициями. Поскольку их инвестиционные ресурсы делятся на денежные и финансовые инструменты; материальные ценности и нематериальные и другие ценности, имеющие денежную оценку. Так как инвестиционные затраты, объекты инвестиционной деятельности, такие как основные средства и транспортные средства, ценные бумаги и депозиты Целевая валюта, нематериальные активы высвобождаются.

Управление инвестиционной деятельностью или управление инвестициями в сфере гидроэнергетики процесс управления всеми аспектами является инвестиционной деятельностью и включает в себя следующие направления:

- управление инвестиционной деятельностью в гидроэнергетическом секторе как государственный сектор экономики на уровне страны или национального уровня регулирование, контроль, поощрение и ограничение инвестиционной деятельности включает государственную сторону с помощью законодательных и регулятивных методов; [2-242 ]

- управление отдельными инвестиционными проектами, в том числе деятельностью о планировании, организации, координации, мотивации и контроле в весь жизненный цикл инвестиционных проектов в гидроэнергетике используя систему современных методов управления, реализующих эффективность результатов определяется при инвестировании в проекты по составу и объему работ, стоимость, качество и удовлетворенность участников проекта обеспечивает инвестиции;

- управление инвестиционной деятельностью конкретных предприятий

Гидроэнергетические отрасли, управляющие инвестиционным портфелем включает в себя предприятие (формирование, мониторинг, оценка качества, реинвестирование и др.), управление оборотным капиталом (краткосрочные инвестиции) и другие.

Управление инвестициями включает в себя такие функции управления, занимает:

- анализ и прогнозирование;
- стратегическое, текущее и оперативное планирование;
- мониторинг (контроль) и регулирование деятельности.

Конкретное содержание этих функций зависит от уровня субъекта. менеджмент - управление инвестициями на государственном и региональном уровне отраслях, так и на уровне отдельных субъектов (предприятий) значительно отличается.

На государственном уровне управление инвестициями в развитие системы гидроэнергетики, чтобы обеспечить возникновение больших энергетических эффектов для социально-экономического и научно-технического развития страны, сфокусированы и реализованы с помощью следующих организационно-экономических механизмов.

- в сделано соответствии с государственными программами целевого инвестирования в гидроэнергетический сектор;

- через прямое управление государственными инвестициями в поле;

- стимулы и законодательные ограничения (например, действующая внедрение системы налогообложения с дифференциацией налоговых ставок и льгот, установление системы оплаты за использование определенных ресурсов и т.п.);

- реализация финансово-кредитной политики, ценовой политики (в том числе выпуск ценных бумаг), амортизационная политика;
- контроль соблюдения государственных норм и стандартов, а также соблюдения обязательных правил сертификации;
- антимонопольные меры, национализация или приватизация государственной собственности, в том числе незавершенное строительство гидроэнергетического комплекса;
- экспертиза инвестиционных проектов и т.д. Однако основные принципы государственной инвестиционной политики сегодня сформировались и получили определенную юридическую форму, но ситуация в Их реализацию можно назвать эффективной государственной политикой на практике. в сфере инвестиционной деятельности для мелких инвесторов обнадеживают.

Сегодня основой государственного регулирования инвестиционной деятельности должно стать комплексная программа поощрения отечественных и иностранных инвестиций организовать экономику республики как главный документ рассмотрел программу и определил основные направления деятельности правительства для ликвидации инвестиционного кризиса и создания условий для полноценной деятельности, отражать инвестиции.

Данное направление в целом отвечает требованиям соблюдения требований при формировании политики. Правительство реагирует на инвестиционные стимулы, хотя это несколько общий характер. Это текущее состояние поля инвестиции, условия прогресса инвестиционного роста и задачи их мотивация, способы создания благоприятной среды инвестиции, основные направления государственной поддержки деятельности инвестиций, организационно-правовые условия инвестирования. [3-11] Согласно статье 21 Закона Республики Таджикистан « по инвестициям» «Налоговые, таможенные и другие льготы для инвесторов в порядке и на условиях, установленных законодательством Республики Таджикистан, соглашения, инвестиционные контракты и международно-правовые документы, признанные Таджикистаном сделано Согласно статье 23, «в целях облегчения инвесторы во время службы в государственном уполномоченном органе правительства в сфере инвестиций – единое окно для инвесторов устанавливает, что он выполняет следующие задачи:

- прием и консультирование инвесторов по вопросам государственных услуг;
- прием заявок инвесторов на получение услуг, помощь в подготовке и оформлении необходимых документов получить государственные услуги и обеспечивать результат государственных услуг;
- сопровождение инвестиционного проекта в государственных органах при получении государственных услуг; помощь в решении вопросов инвесторов во взаимодействии с соответствующими государственными органами;
- мониторинг предоставления государственных услуг, а также, рассмотрение запросов и обращений инвесторов в государственных органах». [4]

Важно, чтобы эти задачи снижали транзакционные издержки. Инвесторы вносят вклад в прямые затраты на реализацию конкретных проектов. В связи с этим развитие информационной инфраструктуры инвестиционного рынка, регулирование тарифов услуг монополий, защита собственности и личности инвестора (с места преступность) имеет особое значение.

Меры правительства по увеличению объемов капитальных вложений экономики республики за счет всех источников финансирования, в том числе увеличения доли государственных инвестиций в валовом внутреннем продукте как информация в таблице 1. ВВП в период 2017-2023 годов общий объем экономии в использовании ВВП от С 22,7 до 35,2 млрд сомони или увеличится более чем на 55%

Таблица 1. – Динамика сбережений в структуре использования ВВП сомони.

Показатель	2017г	2018 г	2019 г	2020 г	2021 г	2022 г	2023 г	2023 г. В % к 2017 г.
ММД	50977,8	54790,3	64434,3	71059,2	791099,8	83958,3	101076,3	198,4
Среди них								
Накопленная сумма	22781,7	22202,3	19284,9	26479,1	27995,9	28105,0	35249,2	155,1
В % ВВП	44,5	40,5	29,8	37,2	35,2	33,4	34,8	-9,7
Из этой суммы основного капитала	19736,9	21954,0	20133,0	25146,8	24926,6	23150,4	32314,3	163,9
В %	38,7	40,0	31,2	35,3	31,4	27,5	31,9	-6,8 бф

Источник: Рассчитано по данным годовой статистики Республики Таджикистан, 2023 г.

Его доля в ВВП снизилась с 44,5 до 34,8% и 9,7 процентных пункта. С 19,7 до 32,3 млрд. руб. сомони или увеличилась на 63,9%. В целом более 90% накоплений было мобилизовано на реконструкцию и эксплуатацию основных фондов. То есть деятельность инвесторов во всех хозяйствующих субъектах страны стала одним из основных направлений их деятельности. Практическая ценность государственной стратегии в конкретном плане содержащиеся в нем меры по правовому обеспечению процесса Эффективное инвестирование состоит из основных законодательных документов, руководящих принципов и методических рекомендаций. Однако ход реализации этих стратегий нельзя признать удовлетворительным. [5] Это касается как нарушения планового объема финансирования предусмотренных им мер, так и несвоевременного принятия необходимых нормативных актов. Центральная правовая проблема создания благоприятной среды инвестиции — это проблема гарантий прав собственности, в частности реального обеспечения прав частной собственности на средства производства. Поэтому земельный вопрос, и прежде всего, вопрос прав собственности, остается основой основных законодательных препятствий для иностранных и внутренних инвестиций. Он облегчает приход иностранных инвестиций в республику за счет создания правовой среды, аналогичной правовой среде, принятой в экономически развитых странах. Такая среда требует использования частноправового регулирования (или гражданского права). [6] означает, что принимающая сторона и иностранный инвестор выступают как равноправные стороны в отношениях, основанных на соглашении между ними. Основание здесь есть, ведь важным направлением совершенствования правовой базы привлечения иностранных инвестиций является также подключение Таджикистана к международной системе правового обеспечения в сфере инвестиционной деятельности. Речь идет об увеличении количества межправительственных соглашений о взаимной защите и поощрении инвестиций, соблюдении международных конвенций и присоединении к международным организациям. Инвестиционную деятельность тормозит и серьезное несоответствие правовых методов регулирования этой сферы, присутствующее в законодательстве республики в сфере гидроэнергетики и использования водных ресурсов. Как и в других сферах, существует множество приказов на ведомственном уровне, которые даже не имеют согласования для обеспечения единой юридической техники, кроме содержания.

Государственная политика по поощрению частных инвестиций программа стимулирования внутренних и иностранных инвестиций в экономику республики, которая направлена на увеличение доли государственных инвестиций в ВВП. [9] Определено, что

большая часть средств предназначена для развития социальной сферы, а 30-40% средств направляется в сферу производства (гидроэнергетическое строительство). Следует сказать, что в ближайшие годы развивающаяся экономика республики может удовлетворить спрос производит много электроэнергии. Поэтому в государственной политике в области строительства новых энергогенерирующих мощностей, которая считается одним из приоритетных направлений экономического развития, это должно учитываться в процессе инвестиционной деятельности. Кроме того, это позволяет избежать основных недостатков инвестиционных программ из-за отсутствия выделения приоритетных направлений деятельности. Инвестиции, особенно в финансирование производственных объектов и объектов электроэнергетики. Это оказывает негативное влияние на его развитие из-за высокого риска строительства гидроэлектростанций. Хотя гидроэлектростанции станут основными источниками недорогой возобновляемой электроэнергии, когда они вступят в строй. [8] На сегодняшний день ход финансирования бюджетных расходов на поощрение частных инвестиций как приоритета на практике поможет понять роль государства в росте капитальных вложений и переходе к экономическому развитию в важнейший для этого период. Но структурная и промышленная государственная политика как система

Неразлучности сегодня в стране не существует. В лучшем случае это лишь отдельные ее части в виде недостаточной постоянной поддержки жилищного строительства, малого бизнеса, отдельных финансово-промышленных групп, некоторых мер по реконструкции и т. д. Также продолжается разработка программы поддержки национальной технической базы. направлена в первую очередь на защиту и развитие важных технологий, и игнорировать их недопустимо. Инновационная и научно-техническая политика государства играет важную роль в развитии современной экономики. Причина в том, что одним из основных вопросов реструктуризации отечественной экономики и повышения ее эффективности является целенаправленное технологическое перевооружение национальной экономики, ее ориентация на производство качественной современной продукции. Без усиления деятельности науки и техники технологии и инновации не могут решить эту проблему. [7] Сейчас их состояние иначе как тревожным назвать нельзя. Такая ситуация стала результатом отсутствия рациональной научно-технической политики, недостаточного объема выделяемых ресурсов, низкой скорости институциональных изменений и т. д. Поэтому государственные учреждения должны принять срочные меры по сохранению научного потенциала страны. В то же время вы должны знать что другой силы, способной решить эту проблему, в республике нет и вряд ли она появится в ближайшие годы. Если сектор исследований и разработок будет уничтожен, то страна не только потеряет научные отрасли, но и не сможет конкурировать в обрабатывающей промышленности.

### ЛИТЕРАТУРНЫЕ ИСТОЧНИКИ.

1. Закон республики «Об энергетике». /Ахбори Маджлиси Оли Республики Таджикистан, 2009 год, №9-10, ст.549.
2. Закон Республики Таджикистан «Об энергосбережении» / Ахбори Маджлиси Оли Республики Таджикистан. – 2002. - №4. ч.1. – 242 с.
3. Концепция развития отраслей топливно-энергетического комплекса Республики Таджикистан на период 2003-2015 годов.
4. Концепция стратегии рационального и эффективного использования водных и энергетических ресурсов Центральной Азии. Бишкек, 2002. – 11 с.
5. Послание Президента Республики Таджикистан Эмомали Рахмона Маджлиси Оли 20.04.2011. – Душанбе: «Шарки озод», 2011. - С.8
6. Постановление Правительства Республики Таджикистан № 484 от 29.12.2000 г. " О министерстве энергетики Республики Таджикистан Душанбе.
7. Постановление Правительства Республики Таджикистан № 492 от 3.11.2001 г. Вопросы ОАХК "Барки Точик ". Душанбе.
8. Қонуни Љумҳурии Тоҷикистон “Дар бораи сармоягузорӣ”//Ахбори Маджлиси Оли Чумҳурии Тоҷикистон, с. 2016, №3, мод. 152. 9. Стратегияи милли рушди Љумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030. - Душанбе, 2016. – С. 27.

DOI 10.24412/2709-1201-2025-30-49-53

УДК:338.436.3

## РОЛЬ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ И ЕЁ ВЛИЯНИЕ НА ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ

**МИРЗОЕВА ЕВГЕНИЯ ШУДЖОАТБЕКОВНА**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Института цифровых технологий и искусственного интеллекта, Международного университета туризма и бизнеса Таджикистана

---

*В данной статье автором изучена роль цифровой трансформации экономики на современном этапе. Проанализированы международные нормативно-правовые акты в странах СНГ и Европейского Союза регулирующие внедрение цифровых технологий. Изучены нормативно-правовые документы принятые различными организациями на международном уровне, такие как: Программа развития ООН «Цифровая стратегия» на 2022–2025 годы, Цифровая стратегия ЦАРЭС -2030 и другие. Сделан вывод о том, что многие страны мира ставят цифровую экономику как приоритетное направление развития национальных экономик. В связи с этим Республика Таджикистан не должна отставать от глобальных трендов и стараться принимать законодательные акты в сфере цифровой экономики, проводить обучающие курсы по цифровой грамотности среди населения, а также внедрять передовые цифровые технологии.*

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, цифровая экономика, цифровизация, цифровые инновации, цифровые технологии.

---

В последнее время в информационной и научной среде стали употребляться такие понятия как: цифровая трансформация, цифровая экономика, цифровая зрелость, цифровизация и т.д. В научной литературе по-разному трактуются данные понятия, но единого понятия еще не выработано. Многие отечественные и зарубежные ученые занимаются данными вопросами в своих исследованиях.

Следует отметить, что в международной повестке стоит задача цифровизации всей планеты. Так созданный в 2018 году Международный научный совет (International Science Council) со штаб-квартирой в Париже особое внимание уделяет процессу цифровизации, а именно так называемой «цифровой революции». В рамках деятельности совета обозначена долгосрочная задача, создание «Цифровой планеты для устойчивого развития». [12, с.42]

На международном уровне в сфере цифровизации были приняты следующие нормативно-правовые документы:

- Программа развития ООН «Цифровая стратегия» на 2022–2025 годы [8, с.3];
- Декларация о цифровой экономике как двигателе сотрудничества, безопасности и роста в ЕС; [1, с.4].
- Цифровая стратегия ЦАРЭС -2030. [10, с.3].
- «Об основных направлениях реализации цифровой повестки Евразийского экономического союза до 2025 года». [7, с.2].

Так, например странах СНГ приняты различные правовые документы регулирующие сферу цифровой экономики:

- ✓ Концепция цифровой экономики в Республике Таджикистан; [4].
- ✓ Стратегия развития искусственного интеллекта в Республике Таджикистан на период до 2040 года [10].
- ✓ Национальная программа "Цифровая экономика Российской Федерации" [5]
- ✓ Стратегия «Цифровой Узбекистан-2030» [11]

✓ Концепции цифровой трансформации, развития отрасли информационно-коммуникационных технологий и кибербезопасности в Республики Казахстан на 2023 - 2029 годы[2]

✓ Концепция цифровой трансформации “Цифровой Кыргызстан” - 2019-2023[3]

Такие страны как США, Япония и Европейский Союз ставят цифровую экономику как приоритетное направление развития национальных экономик. В 1999 году была принята Европарламентом новая инициатива «Электронная Европа» (e-Europe), подразумевающая переход к информационному обществу посредством формирования информационной инфраструктуры и внедрения новых технологий.

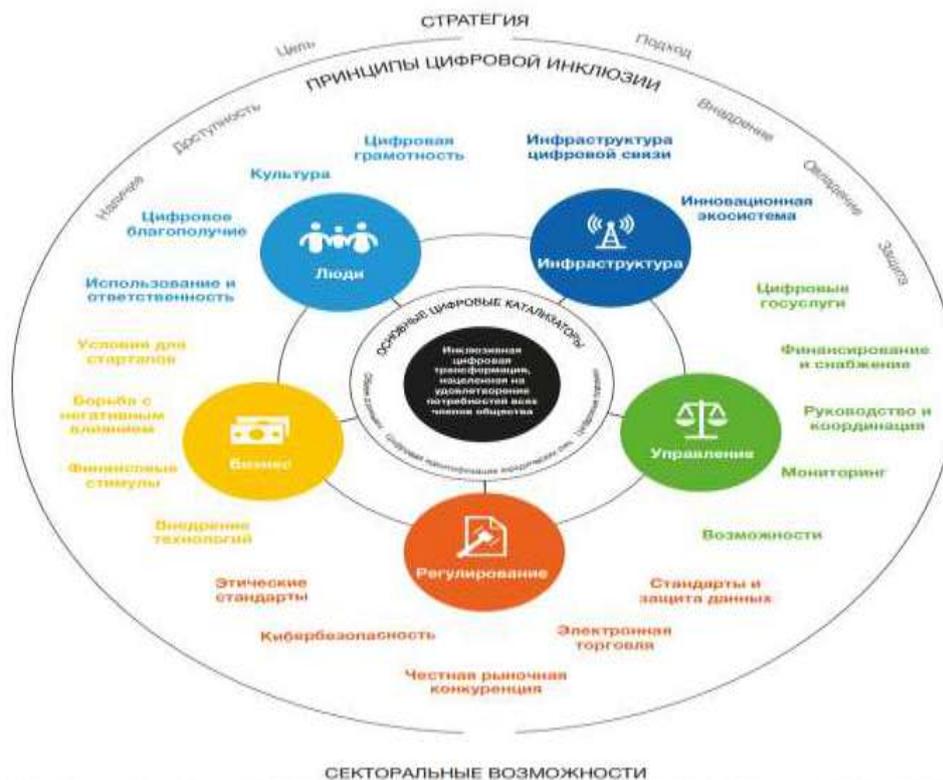
Евразийский экономический союз (ЕАЭС) также выдвинул цифровую повестку. Так, был утвержден документ «Об основных направлениях реализации цифровой повестки Евразийского экономического союза до 2025 года».[7]

Центрально-азиатским региональным экономическим сотрудничеством (ЦАРЭС) была разработана цифровая стратегия до 2030 года. [11] Данная программа предполагает создание общего цифрового пространства, цифровой экосистемы, позволяющей внедрять новые сервисы и продукты, повышать скорость цифровой трансформации, а также обеспечивать свободный поток данных по региону.

Китай разработал план развития цифровой экономики на период 2021–2025 годы. Посредством реализации данной программы ожидается цифровая трансформация ключевых отраслей, совершенствование системы управления цифровой экономикой. Задачами этого плана является повышение качества цифровой инфраструктуры и ее оптимизация, цифровая модернизация предприятий, в также активное международное сотрудничество в рамках цифровой экономики.

В настоящее время в Европейском Союзе разработана программа «Цифровая Европа», целью которой является внедрение цифровых технологий в сфере искусственного интеллекта, кибербезопасности, передовых цифровых навыков и т.д. Таким образом, предполагается цифровизация государственного управления, бизнес-процессов и общества.

Следует отметить, что Программа развития ООН «Цифровая стратегия» на 2022-2025 годы содержит все стратегические планы по цифровизации всей нашей планеты. Так в «Цифровой стратегии» отмечается следующее: «Мы будем поддерживать страны в процессе их цифровой трансформации на уровне общества и создавать сеть структур и систем, которые гарантируют защиту прав человека и соблюдение принципа «никто не будет обделен вниманием» в этой цифровой среде. Цифровая трансформация может быть разрушительной и без согласованных действий может привести к таким рискам, как потеря прозрачности функционирования системы, потеря регулирования и усиление неравенства. ПРООН побуждает страны не только использовать очевидные возможности, которые предоставляют цифровые технологии, но и все время держать в поле зрения риски и принимать меры по их снижению. Отстаивая подход, нацеленный на удовлетворение потребностей всех членов общества, ПРООН может оказать поддержку партнерам в осуществлении комплексного и инклюзивного подхода при планировании и разработке цифровой государственной политики. Вовлечение этого более широкого круга заинтересованных сторон в цифровые инновации соответствует инклюзивной модели, которая может обеспечить уязвимым группам населения доступ к цифровым услугам, помочь снизить риски, связанные с цифровыми платформами, и установить ответственность. Эта работа будет проводиться в тесном сотрудничестве с партнерами системы ООН и другими участниками процесса развития [8].



**Рисунок 1. Подход ПРООН, нацеленный на удовлетворение потребностей всех членов общества.** Источник: Программа развития ООН «Цифровая стратегия» на 2022–2025 годы. Электронный ресурс: <https://digitalstrategy.undp.org/documents/Digital-Strategy-2022-2025>  
Дата обращения: 2.02.20235

Глобальный тренд перехода на «цифру» наглядно демонстрирует разработанные странами стратегии развития и программы трансформации. В настоящее время развитие социально-экономических систем происходит в условиях нового подхода так называемой Индустрии 4.0 или четвертой промышленной революции. Для Индустрии 4.0 характерно внедрение всевозможных инновационных технологий, цифровых, информационных, автоматизации процессов, внедрение искусственного интеллекта [11]

Цифровая трансформация способствует решению системных проблем в отраслях, реорганизации труда и автоматизации рутинных задач. Так, в электроэнергетике сокращается количество аварий на объектах инфраструктуры, в строительстве - уровень травматизма на стройплощадке. Благодаря цифровым продуктам улучшается координация внутри и между организациями, сокращаются транзакционные издержки. Например, платформенные решения в логистике снижают роль посредников, одновременно расширяя возможности для коммуникации с конечными потребителями. В электроэнергетике потребители становятся просьюмерами, т.е. самостоятельно генерируют электроэнергию и получают возможность продавать ее излишки.

Цифровизация производственных процессов играет ключевую роль в трансформации современной индустрии. Развитие информационных технологий и внедрение цифровых решений приводят к существенным изменениям в способах производства товаров и услуг. Цифровые технологии, такие как роботизация, интернет, искусственный интеллект (ИИ) и аналитика данных, позволяют автоматизировать и оптимизировать производственные процессы. Автоматизация снижает зависимость от ручного труда, увеличивает точность и скорость выполнения операций, что в свою очередь повышает производительность и качество продукции. Гибкие производственные линии и системы управления позволяют быстро адаптироваться к изменениям на рынке, настраивать производство под индивидуальные требования клиентов и реагировать на изменения в спросе. Это способствует повышению

гибкости и конкурентоспособности предприятий. Создание цифровых двойников физических объектов и производственных процессов позволяет проводить виртуальное моделирование и оптимизацию работы предприятий. [8].

В целом цифровая трансформация это понятие более объемное и предполагает внедрение различных технологий, касающихся все сферы экономики страны. Инструментами для комплексной трансформации становятся диджитал-решения, в первую очередь такие, как искусственный интеллект, блокчейн и т.д. На данный момент многие страны мира ставят цифровую экономику приоритетным направлением развития национальных экономик. В развитых странах внедрение цифровых технологий проходит масштабно и ускоренно. В связи с этим Республика Таджикистан не должна отставать от глобальных трендов и стараться принимать законодательные акты в сфере цифровой экономики, проводить обучающие курсы по цифровой грамотности среди населения, а также внедрять передовые цифровые технологии.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Декларация о цифровой экономике как двигателе сотрудничества, безопасности и роста. Организации по безопасности и сотрудничеству в Европе. <https://www.osce.org/files/f/documents/7/2/462151.pdf>
2. Концепции цифровой трансформации, развития отрасли информационно-коммуникационных технологий и кибербезопасности в Республики Казахстан на 2023 - 2029 годы. Постановление Правительства Республики Казахстан от 28 марта 2023 года № 269.
3. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/>
4. Концепция цифровой трансформации “Цифровой Кыргызстан” - 2019-2023. Распоряжение Правительства Киргизской Республики от 15 февраля 2019, №20 г. <https://www.gov.kg/storage/>
5. Концепция цифровой экономики в Республике Таджикистан. Утверждена Постановлением Правительства Республики Таджикистан от 30 декабря 2019 года №642 <http://www.adlia.tj/>
6. Мирзоева Е.Ш. Опыт развитых стран в формировании инновационной инфраструктуры промышленных предприятий / Е.Ш. Мирзоева // Финансово-экономический вестник. – 2024. – № 1(40). – С. 48-54.
7. Мирзоева Е.Ш. Инновационная стратегия развития в условиях цифровой трансформации промышленных предприятий / Е. Ш. Мирзоева // Финансово-экономический вестник. – 2023. – № 3(37). – С. 233-241.
8. Национальная программа "Цифровая экономика Российской Федерации. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р <http://static.government.ru/>
9. Никитская Е.Ф., Валишвили М.А., Афонина В.Е. Цифровизация в глобальном мире: международная практика и российский опыт // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. – № 10-2. – С. 150–159. – <https://vaael.ru/ru/article/>
10. Об основных направлениях реализации цифровой повестки Евразийского экономического союза до 2025 года. от 11 октября 2017 г. № 12. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme>
11. Попов Н.А., Мирзоева Е.Ш. Влияние цифровизации на развитие индустриальной экономики и инновационных бизнес-моделей// сборник статей международной научно-практической конференции «Science and Technologies». Международный исследовательский центр «Endless Light in Science». Алмаата, Казахстан, 26 февраля 2024 г.-С.60-66.
12. Программа развития ООН «Цифровая стратегия» на 2022–2025 годы. Электронный ресурс: <https://digitalstrategy.undp.org/documents/Digital-Strategy-2022-2025> Дата обращения: 2.03.2025
13. Стратегия «Цифровой Узбекистан-2030» Утверждена указом президента Республики Узбекистан, от 5.10.2020№УП-60-79 <https://www.researchgate.net/publication/>
14. Стратегия развития искусственного интеллекта в Республике Таджикистан на период до 2040 года. [http://portali-huquqi.tj/publicadliya/view\\_qonunhoview.php?showdetail=&asosi\\_id=26592](http://portali-huquqi.tj/publicadliya/view_qonunhoview.php?showdetail=&asosi_id=26592)
15. Цифровая стратегия ЦАРЭС 2030.
16. [https://www.carecprogram.org/uploads/NFP\\_Session1.2\\_Digital\\_Transformation\\_Strategy\\_20211012\\_RU.pdf](https://www.carecprogram.org/uploads/NFP_Session1.2_Digital_Transformation_Strategy_20211012_RU.pdf)
17. Что такое индустрия 4.0? // РБК Тренды. – <https://trends.rbc.ru/trends/industry/5e740c5b9a79470c22dd13e7>
18. International Science Council. Электронный ресурс: <https://council.science/ru/about-us/> Дата обращения 2.03.2025

DOI 10.24412/2709-1201-2025-30-54-64

УДК 330.322.16

## РАЗВИТИЕ НИОКР В БЕЛАРУСИ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

**ДОМОРАЦКИЙ ИВАН СЕРГЕЕВИЧ**

Студент факультета экономики и менеджмента Белорусского государственного экономического университета,  
Минск, Беларусь

**ИВАНОВА ВАЛЕРИЯ ИГОРЕВНА**

Студент факультета экономики и менеджмента Белорусского государственного экономического университета,  
Минск, Беларусь

**НАБОКА ДАНИИЛ ЮРЬЕВИЧ**

Студент факультета экономики и менеджмента Белорусского государственного экономического университета,  
Минск, Беларусь

---

***Аннотация.** В статье рассматриваются проблемы и пути совершенствования системы НИОКР в Беларуси. Авторы проводят детальный анализ текущего состояния инновационной инфраструктуры, выявляя структурные недостатки, выражающиеся в низком уровне финансирования, слабой исследовательской базе, снижении патентной активности и ухудшении показателей Глобального инновационного индекса. Сравнительный анализ с данными зарубежных стран, таких как Польша, Чехия, Словакия и Венгрия, позволяет выявить существенный разрыв в уровнях научной и технологической активности. Также предложены конкретные рекомендации, направленные на развитие НИОКР в Беларуси.*

***Ключевые слова:** научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР), Государственный комитет по науке и технологиям (ГКНТ), Глобальный инновационный индекс (ГИИ), повышение публикационной активности, распределение ресурсов и направление исследований, международное сотрудничество, регулярный мониторинг и оценка эффективности.*

---

Актуальность исследования заключается в том, что эффективное развитие НИОКР является основой устойчивого экономического роста и технологического прогресса в условиях глобальной конкуренции. Это включает не только прямые инвестиции, но и совершенствование инновационной инфраструктуры, оптимизацию распределения ресурсов и качественный трансфер технологий. Как отмечает Борис Титов, государственная поддержка высокотехнологичных компаний через оптимизацию налогового администрирования расходов на НИОКР стимулирует их развитие, а Sean Ross в статье «Why You Should Invest in Research and Development» подчёркивает, что вложения в НИОКР способствуют инновациям, изобретениям и прогрессу, что приводит к росту прибыли и улучшению качества жизни [1, 2]. Кроме того, всестороннее развитие НИОКР затрагивает все сектора бизнеса, позволяя как крупным корпорациям, так и малым компаниям интегрировать инновационные решения в свою деятельность и таким образом привлекать дополнительные инвестиции для дальнейшего роста.

Цель исследования заключается в анализе текущих проблем развития НИОКР в Беларуси, выявлении лучших международных практик и разработке рекомендаций для оптимизации развития НИОКР.

**Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР)** представляют собой комплекс научно-технических мероприятий, направленных на генерацию новых знаний, разработку инновационных технологий и их внедрение в производство. Это деятельность, включающая фундаментальные исследования для расширения теоретической базы, прикладные исследования для решения конкретных задач, а затем опытно-конструкторские разработки, нацеленные на создание прототипов и опытных образцов перед массовым производством.

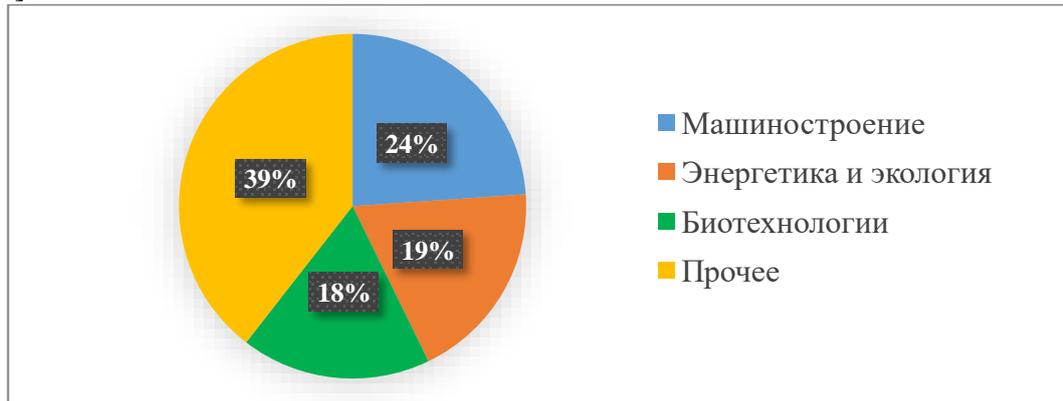
В современной экономике НИОКР занимают центральное место, поскольку они являются основным источником технологического прогресса и инноваций. Инвестирование в НИОКР способствует разработке и совершенствованию технологий, услуг и производственных процессов, что позволяет компаниям оперативно адаптироваться к изменениям рынка, поддерживать конкурентное преимущество и создавать новые рынки сбыта. Более того, финансирование НИОКР стимулирует формирование инновационных кластеров и способствует эффективному перераспределению ресурсов в экономике, что ведёт к созданию новых рабочих мест, повышению квалификации рабочей силы и привлечению инвестиций как на национальном, так и на международном уровнях. НИОКР также играют важную роль в решении социальных задач, улучшая качество жизни потребителей за счёт внедрения передовых технологий в сфере медицины, экологии, информационных технологий и других отраслей.

Государственная поддержка через разработку специальных мер и налоговых льгот для инновационных предприятий способствует развитию данной сферы, облегчая доступ частного капитала к финансированию исследований и разработок [3]. В Республике Беларусь развитие НИОКР поддерживается на законодательном уровне. Ключевым документом является Закон Республики Беларусь от 19 января 1993 г. №2105-ХП «Об основах государственной научно-технической политики», который устанавливает правовые основы государственной поддержки научных исследований и разработок. Этот закон регулирует отношения между государственными органами и субъектами научной и научно-технической деятельности, определяя, что наука находится под опекой государства и пользуется его поддержкой как важная сфера для экономического развития, культуры и общественных отношений. Закон обеспечивает экономические и правовые гарантии научной и научно-технической деятельности, определяя методы и средства участия государства в управлении данной сферой [4]. Дополнительно, Закон Республики Беларусь от 17 июля 2023 г. №300-3 «Об основах государственной научно-технической политики» укрепляет базу для стимулирования научных разработок, устанавливая меры по развитию инновационного потенциала страны [5].

На практике НИОКР в Беларуси представлены через сеть государственных научно-исследовательских институтов, университетских лабораторий, технологических парков и инновационных центров, активно взаимодействующих с предпринимательским сектором (всего 462 организации на 2023 год). Руководство научно-исследовательской деятельностью осуществляется **Государственным комитетом по науке и технологиям**, который координирует реализацию проектов и формирует стратегические направления развития [7]. По данным 2023 года, удельный вес расходов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы в ВВП составил 0,58%; структура источников финансирования внутренних затрат на НИОКР выглядит следующим образом: 42% – бюджетные средства, 20,4% – средства организаций, 9,3% – доля сектора высшего образования и лишь 0,7% – средства внебюджетных фондов [6]. Дополнительно в 2023 году иностранные инвесторы вложили в профессиональную, научную и техническую деятельность 48,3 млн долларов США, а экспорт научно-технической продукции и разработок составил почти 56 млн долларов [8, 9].

В свою очередь, в 2021 году основной объём средств в НИОКР (60,5%) был направлен на финансирование приоритетных направлений (Рисунок 1): «машиностроение, машиностроительные технологии, приборостроение и инновационные материалы» – 23,9%,

«энергетика, строительство, экология и рациональное природопользование» – 18,9% и «биологические, медицинские, фармацевтические и химические технологии и производства» – 17,7% [10].



**Рисунок 1 – Основные направления с наибольшими инвестициями в Беларуси, %, на 2021 г.**

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [10].

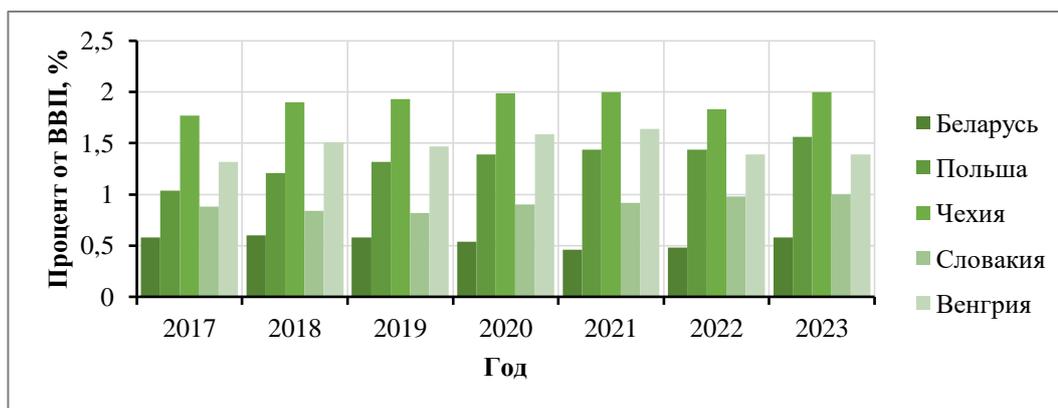
Изучение общей картины финансирования НИОКР в Беларуси открывает возможности для анализа европейского опыта, с целью сопоставления зарубежных практик с белорусской инновационной системой. Проведение сравнительного анализа способствует выявлению наиболее эффективных подходов и стратегий, применимых для улучшения НИОКР в Беларуси.

**Таблица 1 – Удельный вес расходов на НИОКР от ВВП в странах с переходной экономикой, %, в 2017–2023 гг.**

Год	Беларусь	Польша	Чехия	Словакия	Венгрия
2017	0,58	1,04	1,77	0,88	1,32
2018	0,60	1,21	1,90	0,84	1,51
2019	0,58	1,32	1,93	0,82	1,47
2020	0,54	1,39	1,99	0,90	1,59
2021	0,46	1,44	2,00	0,92	1,64
2022	0,48	1,44	1,83	0,98	1,39
2023	0,58	1,56	2,00	1,00	1,39

Примечание – Источник: [11].

Данные в таблице 1 демонстрируют долю инвестиций в НИОКР от ВВП в странах с переходной экономикой, таких как Беларусь, Польша, Чехия, Словакия и Венгрия. Эти данные позволяют проследить тенденции и оценить динамику вклада в научные исследования и разработки.



**Рисунок 2 – Удельный вес расходов на НИОКР от ВВП в странах с переходной экономикой, %, в 2017–2023 гг.**

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных таблицы 1.

Доля инвестиций в НИОКР в странах с переходной экономикой варьируется значительно, что отражает различия в приоритетах инновационного развития этих государств (Рисунок 2). В 2023 году показатель для Беларуси составил 0,58%, что значительно ниже аналогичных значений в Польше (1,56%) и Чехии (2,00%). Эти данные указывают на то, что уровень инвестиций в НИОКР в Беларуси остается сравнительно низким, что может негативно влиять на темпы технологического роста. В то же время более высокие уровни финансирования, например, в Чехии, обеспечивают активное внедрение инноваций, повышение конкурентоспособности и увеличение производительности экономики [11].

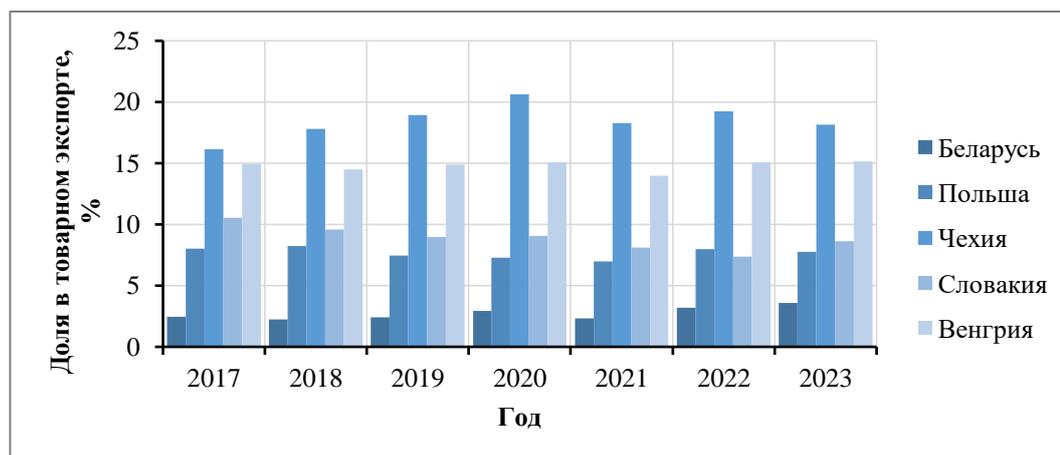
Оценка стоимости высокотехнологичного экспорта позволяет определить, насколько успешно реализуются результаты НИОКР в коммерческой плоскости. Данный показатель, выраженный в процентном соотношении к общему товарному экспорту, служит индикатором эффективности трансформации научных разработок в конкурентоспособную продукцию и позволяет проводить сопоставление инвестиционной и коммерческой активности между странами.

**Таблица 2 – Стоимость высокотехнологичного экспорта (доля в товарном экспорте), %, в 2017–2023 гг.**

Год	Беларусь	Польша	Чехия	Словакия	Венгрия
2017	2,46	8,04	16,17	10,56	14,94
2018	2,25	8,26	17,82	9,60	14,48
2019	2,43	7,44	18,91	8,99	14,90
2020	2,94	7,29	20,64	9,07	15,08
2021	2,32	7,00	18,28	8,11	13,99
2022	3,20	7,97	19,24	7,37	15,07
2023	3,60	7,76	18,14	8,63	15,14

Примечание – Источник: [11].

В таблице 2 представлены данные по стоимости высокотехнологичного экспорта (доля в товарном экспорте) для Беларуси, Польши, Чехии, Словакии и Венгрии за период 2017–2023 гг.



**Рисунок 3 – Стоимость высокотехнологичного экспорта (доля в товарном экспорте), %, в 2017–2023 гг.**

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных таблицы 2.

Анализ динамики данного показателя выявляет, что в Беларуси наблюдается тенденция к постепенному увеличению его значения – с 2,46% в 2017 году до 3,60% в 2023 году (Рисунок 3). При этом данные по другим странам указывают на более высокие и стабильные абсолютные значения, что подчёркивает необходимость пересмотра стратегии НИОКР для ускорения коммерциализации инноваций и повышения конкурентоспособности белорусской продукции на мировом рынке [11].

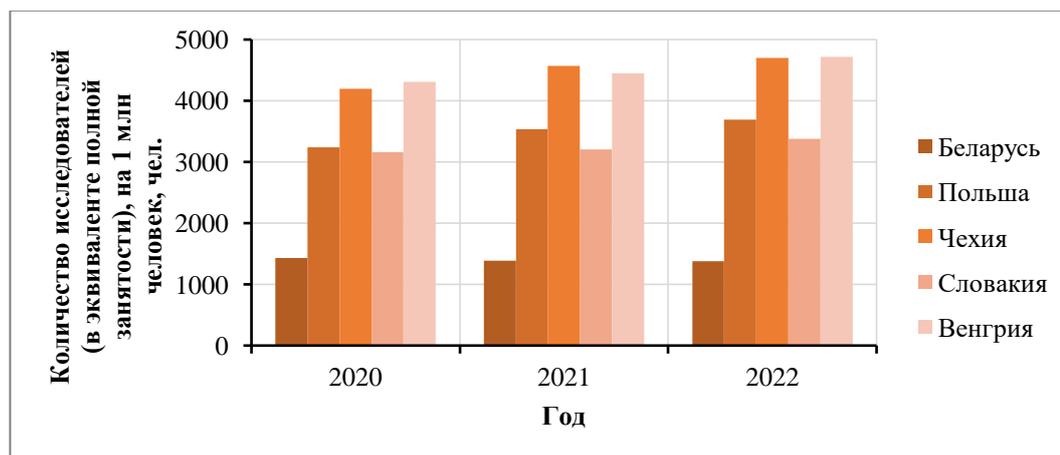
Следующим важным показателем для анализа является количество исследователей на 1 миллион человек, которое непосредственно связано с научным потенциалом страны.

**Таблица 3 – Количество исследователей (в эквиваленте полной занятости), на 1 млн человек, чел., в 2020–2022 гг.**

Год	Беларусь	Польша	Чехия	Словакия	Венгрия
2020	1434,00	3238,20	4194,90	3165,60	4309,00
2021	1394,00	3534,50	4568,60	3211,00	4452,20
2022	1382,00	3693,90	4706,10	3381,50	4723,60

Примечание – Источник: [11].

В таблице 3 представлены данные по числу исследователей в Беларуси, Польше, Чехии, Словакии и Венгрии за 2020–2022 годы, что позволяет сравнить исследовательскую активность в странах с сопоставимой численностью населения.



**Рисунок 4 – Количество исследователей (в эквиваленте полной занятости), на 1 млн человек, чел., в 2020–2022 гг.**

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных таблицы 3.

Анализ данных показывает, что в Беларуси количество исследователей на 1 миллион человек значительно ниже, чем за рубежом (Рисунок 4). В частности, в 2022 году в Беларуси этот показатель составил 1382 исследователя на миллион населения, в то время как в Польше – 3694, в Чехии – 4706, в Словакии – 3382, а в Венгрии – 4724 [11]. Эти данные свидетельствуют о более высокой обеспеченности квалифицированными кадрами в других странах, что создаёт благоприятные условия для реализации широкого спектра инновационных проектов. Низкий уровень исследовательской базы в Беларуси может негативно влиять на способность страны генерировать и трансформировать научные разработки в инновационные продукты.

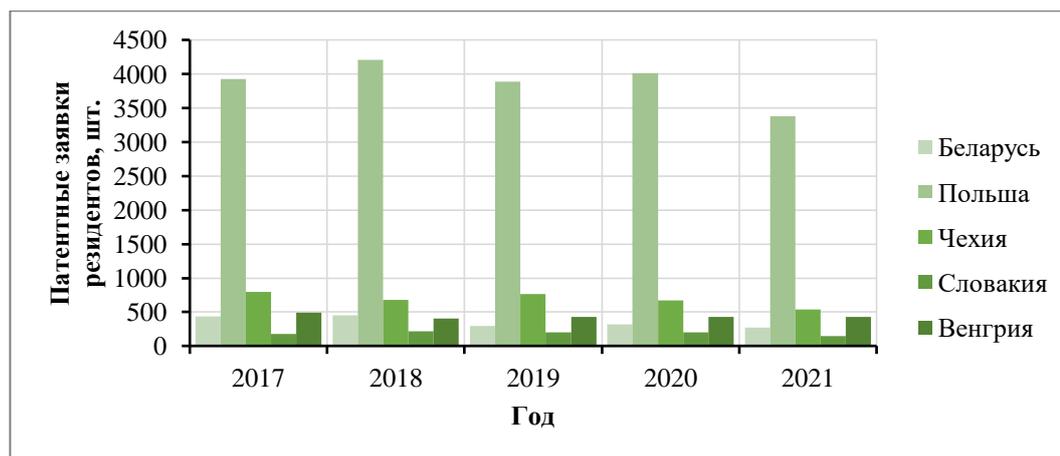
Количество патентных заявок резидентов позволяет оценить как этап формирования идей, так и процесс их последующей коммерциализации.

**Таблица 4 – Патентные заявки резидентов, шт., в 2017–2021 гг.**

Год	Беларусь	Польша	Чехия	Словакия	Венгрия
2017	434	3924	794	183	496
2018	453	4207	678	217	407
2019	298	3887	765	206	427
2020	317	4010	673	206	428
2021	276	3377	541	146	433

Примечание – Источник: [11].

В таблице 4 продемонстрированы данные по количеству патентных заявок, подаваемых резидентами Беларуси, Польши, Чехии, Словакии и Венгрии за период 2017–2021 гг.



**Рисунок 5 – Патентные заявки резидентов, шт., в 2017–2021 гг.**

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных таблицы 4.

Анализ данных указывает на существенную динамику патентной активности в Беларуси: количество патентных заявок снизилось с 434 в 2017 году до 276 в 2021 году, что представляет собой сокращение на 36,4% (Рисунок 5). Для сравнения, показатели в зарубежных странах демонстрируют следующую вариативность: в Польше они колеблются от 3924 до 3377, в Чехии – от 794 до 541, в Словакии – от 183 до 146, а в Венгрии – от 496 до 433 заявок за тот же период [11]. Такое значительное снижение патентной активности в Беларуси свидетельствует о структурных проблемах в системе коммерциализации научных разработок, в то время как относительно стабильные показатели в сопоставимых европейских странах указывают на наличие более эффективных механизмов поддержки инновационной деятельности.

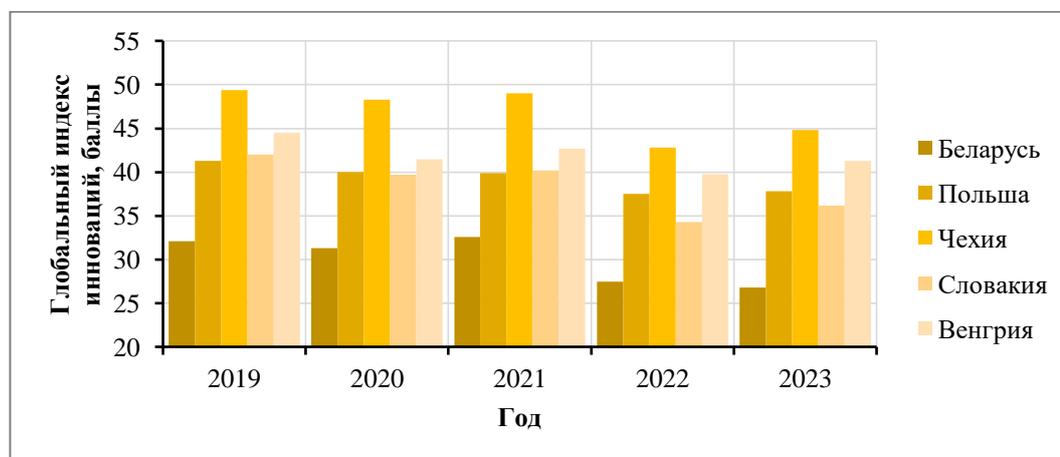
Параллельно с динамикой патентной активности, положение Беларуси на международной арене можно оценить с помощью *Глобального инновационного индекса (ГИИ)*, который интегрирует различные факторы, отражающие конкурентоспособность инновационной системы страны.

**Таблица 5 – Глобальный инновационный индекс, баллы, в 2019–2023 гг.**

Год	Беларусь	Польша	Чехия	Словакия	Венгрия
2019	32,10	41,30	49,40	42,00	44,50
2020	31,30	40,00	48,30	39,70	41,50
2021	32,60	39,90	49,00	40,20	42,70
2022	27,50	37,50	42,80	34,30	39,80
2023	26,80	37,80	44,80	36,20	41,30

Примечание – Источник: [11].

В таблице 5 представлены данные по ГИИ для Беларуси, Польши, Чехии, Словакии и Венгрии за период 2019–2023 гг. Эти показатели позволяют оценить общую эффективность инновационной среды и выявить тенденции, характерные для стран с переходной экономикой.



**Рисунок 6 – Глобальный инновационный индекс, баллы, в 2019–2023 гг.**

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных таблицы 5.

Анализ динамики ГИИ показывает, что в Беларуси наблюдается заметное снижение индекса: с 32,10 баллов в 2019 году до 26,80 баллов в 2023 году, что соответствует снижению на 16,6% (Рисунок 6). При этом показатели других стран демонстрируют относительно меньшие колебания, однако и в них отмечается тенденция к снижению в отчетном периоде. Более высокие значения ГИИ в Чехии и Венгрии указывают на наличие более эффективных механизмов поддержки инновационной активности и благоприятных условий для развития НИОКР [11].

В результате проведения всестороннего анализа выявляются фундаментальные структурные проблемы национальной инновационной системы Беларуси по сравнению с зарубежными странами:

1. *Низкий уровень финансирования НИОКР.* Сравнительно невысокая доля расходов от ВВП создаёт предпосылку для дефицита средств, необходимых для реализации современных научных проектов. Длительные и бюрократизированные процедуры распределения средств, характеризующиеся множеством административных этапов, приводят к задержкам и неэффективному использованию ресурсов. Отсутствие активного привлечения частного капитала усиливает зависимость от государственных инвестиций, что снижает гибкость и оперативность инновационной системы в условиях динамичных изменений на глобальном

рынке. Это препятствует своевременному внедрению и коммерциализации инноваций, снижая конкурентоспособность отечественной экономики.

2. *Дефицит квалифицированных научных кадров.* Сравнительный анализ показывает, что в 2022 году количество исследователей на 1 миллион населения в Беларуси составило всего 1382, тогда как в Чехии и Венгрии этот показатель достиг порядка 4706–4724. Такой разрыв свидетельствует о слабой научно-исследовательской базе, ограниченных возможностях развития карьерного роста и недостаточном уровне подготовки специалистов. Нехватка квалифицированных кадров препятствует генерации новых знаний и успешной трансформации научных разработок в конкурентоспособные высокотехнологичные продукты, что сказывается на общем инновационном потенциале страны.

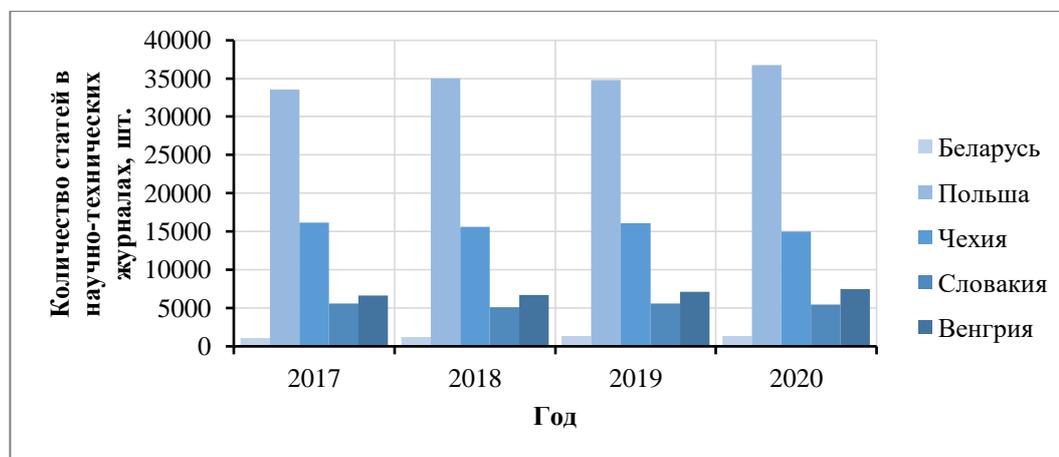
3. *Снижение патентной активности и ухудшение Глобального инновационного индекса.* Показатель патентной активности резидентов Беларуси сократился с 434 в 2017 году до 276 в 2021 году, что составляет снижение на 36,4%. Одновременно с этим, ГИИ снизился с 32,10 баллов в 2019 году до 26,80 в 2023 году, отражая ухудшение общего состояния инновационной среды. Эти цифры свидетельствуют о неспособности существующих механизмов коммерциализации научных разработок обеспечить превращение научного потенциала в конкурентоспособные продукты. Дополнительно, сравнительно низкая доля высокотехнологичного экспорта подтверждает, что инновационные достижения не находят своего отражения в производственных процессах, что негативно влияет на возможности технологического обновления экономики.

Одним из приоритетных направлений для преодоления сложившейся ситуации является **повышение публикационной активности** в научно-технических журналах, что служит показателем продуктивности научного сообщества и способствует дальнейшей коммерциализации исследовательских результатов (Таблица 6).

**Таблица 6 – Количество статей в научно-технических журналах, шт., в 2017–2020 гг.**

Год	Беларусь	Польша	Чехия	Словакия	Венгрия
2017	1068	33576	16186	5571	6646
2018	1196	34973	15581	5081	6685
2019	1342	34816	16119	5586	7130
2020	1352	36767	14994	5420	7478

Примечание – Источник: [11].



**Рисунок 7 – Количество статей в научно-технических журналах, шт., в 2017–2020 гг.**

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных таблицы 6.

По данным за 2017–2020 гг., количество публикаций в Беларуси возросло с 1068 до 1352 статей, однако эти абсолютные показатели значительно уступают европейским странам, где публикационная активность исчисляется десятками тысяч (Рисунок 7). Несмотря на отдельные позитивные моменты в динамике публикаций, невысокий уровень научных кадров указывает на структурное отставание, затрудняющее формирование полноценного инновационного потенциала.

Также необходимо последовательно увеличить прямое *финансирование НИОКР* через расширение объёма государственных грантов и внедрения налоговых стимулов, которые будут способствовать привлечению частных инвестиций. Это обеспечит доступ к современным ресурсам, необходимым для проведения качественных исследований. Опыт зарубежных стран подтверждает эффективность данных мер: в Польше и Чехии комплексное финансирование способствует значительному приросту количества и качества публикаций, а модернизация научной инфраструктуры за счёт развития специализированных платформ даёт положительный эффект для исследовательской базы. Параллельно важна разработка эффективной системы материального и нематериального стимулирования, что позволяет успешно привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов.

Активизация *патентной деятельности* – ключ к превращению научных разработок в востребованные инновационные продукты. Зарубежный опыт демонстрирует, что создание специализированных центров трансфера технологий в учреждениях высшего образования и научно-исследовательских институтах помогает учёным преодолевать бюрократические барьеры при оформлении патентов. Комплекс мер, включающий финансовые стимулы (субсидии, бонусы, налоговые льготы) и активное образовательное сопровождение (семинары, вебинары, мастер-классы), способствует защите инновационных идей и ускоряет их коммерческое воплощение.

Для повышения патентной активности также важно выстраивать партнёрские отношения с отраслевыми предприятиями, позволяющее согласовать тематику исследований с реальными потребностями экономики. Дополнительно, введение института предварительных патентных заявок и возможностей лицензирования на допатентной стадии помогает авторам закреплять за собой приоритет на изобретение, одновременно публикуя научные результаты без утраты права на подачу патентной заявки.

Также следует обратить внимание на *распределение ресурсов и направление исследований*, особенно в условиях возрастающей значимости цифровых технологий и искусственного интеллекта (ИИ).

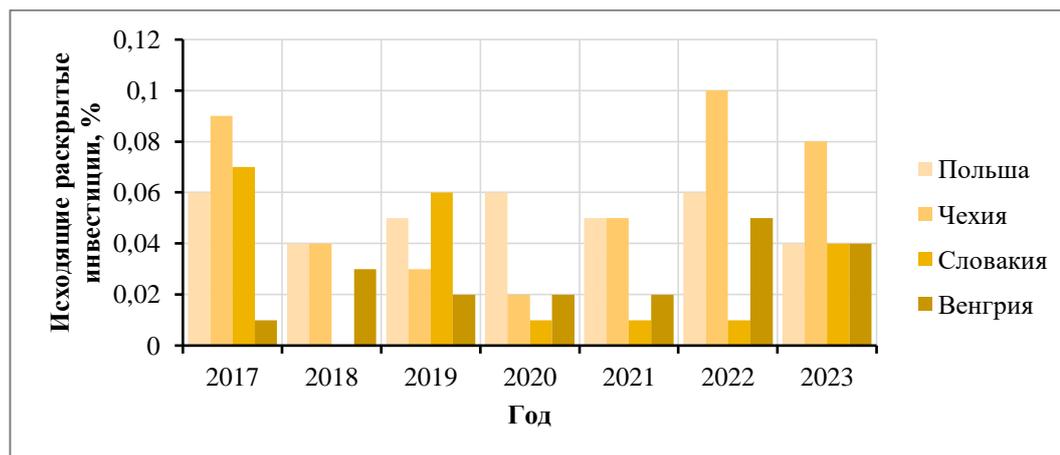
В частности, эффективность инвестиций в ИИ является важным индикатором стратегической ориентации на цифровизацию научно-исследовательской деятельности.

**Таблица 7 – Доля исходящих раскрытых инвестиций в ИИ, %, в 2017–2023 гг.**

Год	Польша	Чехия	Словакия	Венгрия
2017	0,06	0,09	0,07	0,01
2018	0,04	0,04	0,00	0,03
2019	0,05	0,03	0,06	0,02
2020	0,06	0,02	0,01	0,02
2021	0,05	0,05	0,01	0,02
2022	0,06	0,10	0,01	0,05
2023	0,04	0,08	0,04	0,04

Примечание – Источник: [11].

По данным, представленным в таблице 7, Беларусь в период с 2017 по 2023 год не осуществляла исходящие открытые инвестиции в ИИ (0%), что существенно отличается от тенденций зарубежных стран.



**Рисунок 8 – Доля исходящих раскрытых инвестиций в ИИ, %, в 2017–2023 гг.**  
Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных таблицы 7.

В Польше, Чехии, Словакии и Венгрии наблюдаются варьирующиеся доли инвестиций в пределах от 0% до 0,1% (Рисунок 8).

На основании этих данных рекомендуется корректировать белорусскую политику распределения ресурсов следующим образом. Необходимо разработать специализированные программы и механизмы финансирования, направленные на интеграцию передовых цифровых технологий и развитие ИИ в исследовательской сфере. Принятие мер по стимулированию инвестиций в ИИ, включая создание целевых грантовых конкурсов и налоговых льгот для частного сектора [12], позволит ускорить процесс цифровизации НИОКР, повысить качество исследований и, как следствие, улучшить условия для коммерциализации научных разработок.

Однако для создания эффективной инновационной системы необходимо принять комплекс дополнительных мер. Внедрение *международного сотрудничества* становится важным направлением для повышения эффективности национальной инновационной системы. Участие в совместных международных проектах позволяет перенимать передовые технологии и методики, способствуя интеграции белорусской науки в глобальные инновационные цепочки создания стоимости. Разработка партнёрских соглашений с лидирующими зарубежными организациями способствует ускорению трансфера технологий, что положительно сказывается на росте патентной активности и качестве научных публикаций.

Не менее важно внедрение системы *регулярного мониторинга и оценки эффективности* реализуемых программ. Использование показателей эффективности (KPI) и систематической аналитики позволят оперативно корректировать стратегию в соответствии с изменениями внутренней и внешней среды, обеспечивая устойчивость инновационной системы. Такой подход, объединяющий международное сотрудничество, эффективный трансфер технологий и постоянный контроль за результатами, создаст прочный фундамент для коммерциализации научных разработок и повышения конкурентоспособности инновационной продукции на мировом рынке.

В заключение, следует отметить, что система НИОКР в Беларуси сталкивается с рядом структурных проблем: недостаточный уровень финансирования, слабая исследовательская база, снижение патентной активности и ухудшение показателей Глобального инновационного индекса затрудняют преобразование научных разработок в инновационные продукты. Эти проблемы в совокупности негативно сказываются на конкурентоспособности отечественной продукции и приводят к отставанию страны в области научно-технического прогресса.

Для решения указанных проблем необходимо внедрить комплекс мер, ориентированных на модернизацию инновационной системы. Среди них ключевыми являются увеличение инвестиций в НИОКР, развитие научной инфраструктуры, активизация международного сотрудничества через участие в совместных проектах, а также усовершенствование механизмов трансфера технологий. Также важным шагом является внедрение системы регулярного мониторинга эффективности с использованием ключевых показателей (KPI), что позволит оперативно корректировать стратегию в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды. Реализация этих мер создаст прочный фундамент для устойчивого развития инновационной системы, ускорит коммерциализацию научных разработок и повысит конкурентоспособность товаров на мировом рынке.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Как нарастить частные инвестиции в научные исследования в России [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://stolypin.institute/research/our/kak-narastit-chastnye-investicii-v-nauchnye-issledovaniya-v-rossii>. – Дата доступа: 05.03.2025.
2. Benefits of Research and Development for a Company [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.investopedia.com/ask/answers/043015/what-are-benefits-research-and-development-company.asp>. – Дата доступа: 05.03.2025.
3. Инвестиции в области НИОКР [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://studbooks.net/1176665/menedzhment/investitsii\\_oblasti\\_niokr](https://studbooks.net/1176665/menedzhment/investitsii_oblasti_niokr). – Дата доступа: 05.03.2025.
4. Научно-практический комментарий к Закону Республики Беларусь от 21 октября 1996 года «О научной деятельности» [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/355425989\\_Nauchno-prakticeskij\\_kommentarij\\_k\\_Zakonu\\_Respubliki\\_Belarus\\_ot\\_21\\_oktabra\\_1996\\_goda\\_O\\_nauchnoj\\_deyatelnosti\\_Scientific\\_and\\_practical\\_commentary\\_to\\_the\\_Law\\_of\\_the\\_Republic\\_of\\_Belarus\\_of\\_October\\_21\\_1996\\_O](https://www.researchgate.net/publication/355425989_Nauchno-prakticeskij_kommentarij_k_Zakonu_Respubliki_Belarus_ot_21_oktabra_1996_goda_O_nauchnoj_deyatelnosti_Scientific_and_practical_commentary_to_the_Law_of_the_Republic_of_Belarus_of_October_21_1996_O). – Дата доступа: 05.03.2025.
5. О правовом положении Республики Беларусь [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=v19302105>. – Дата доступа: 05.03.2025.
6. Статистический бюллетень Республики Беларусь [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/a25/8x5zbqv394lx93rgs2lvc9o7wo1ysgl3.pdf>. – Дата доступа: 05.03.2025.
7. Финансирование научно-технической и инновационной деятельности в Беларуси [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.gknt.gov.by/deyatelnost/finansirovanie-nauchno-tehnicheskoy-deyatelnosti-i-innovatsionnoy-deyatelnosti/finansirovanie/>. – Дата доступа: 05.03.2025.
8. Статистический отчет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by/upload/iblock/f67/r12y69sck02cgcu210rsgntz3o5umbqi.pdf>. – Дата доступа: 05.03.2025.
9. Производство и экспорт научно-технической продукции в Беларуси [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ilex.by/news/v-nanb-rasskazali-o-proizvodstve-i-eksporte-nauchno-tehnicheskoy-produktsii/>. – Дата доступа: 05.03.2025.
10. Приоритеты и достижения белорусской науки [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://komtrud.minsk.gov.by/prioritety-i-osnovnye-dostizheniya-belorusskoj-nauki-nauchno-tehnologicheskaya-bezopasnost.php?clear\\_cache=Y](https://komtrud.minsk.gov.by/prioritety-i-osnovnye-dostizheniya-belorusskoj-nauki-nauchno-tehnologicheskaya-bezopasnost.php?clear_cache=Y). – Дата доступа: 05.03.2025.
11. StatBase [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://statbase.ru/>. – Дата доступа: 05.03.2025.
12. Бажина А. А., Набока Д. Ю. ВЛИЯНИЕ ФИСКАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ НА РАЗВИТИЕ ЧАСТНОГО СЕКТОРА //Endless light in science. – 2025. – №. 28 февраль ЭН. – С. 46-55.

DOI 10.24412/2709-1201-2025-30-65-67

## СТРАТЕГИЯИ РУШДИ ИҚТИСОДИ «САБЗ» БАРОИ ҶУМҲУРИИ ТОҶИКИСТОН

**ТОЛИБЗОДА ДОДАР АБДУЛФАЙЗ**

омӯзгори кафедраи таҳлили иқтисодӣ ва аудит  
Донишгоҳи давлатии Бохтар ба номи Носири Хусрав,  
шаҳри Бохтар, Ҷумҳурии Тоҷикистон

**ШОДИЁН БУРҶОНИДДИН САИДАЛӢ**

дотсенти кафедраи таҳлили иқтисодӣ ва аудит  
Донишгоҳи давлатии Бохтар ба номи Носири Хусрав,  
шаҳри Бохтар, Ҷумҳурии Тоҷикистон

---

***Аннотатсия.** Дар мақолаи мазкур андешаҳои муаллиф ва муҳаққиқони соҳаҳои баҳши иқтисодиёт инчунин дар баҳши иқтисоди сабз, масъалаҳои муҳимми онро гирд оварда шудааст. Иқтисодиёти мамлакат аз стратегияҳои муҳимми давлатӣ ба тарзи максималӣ пеш рафта истодааст ва ҷиҳатҳои мусбату манфии сатҳи иқтисодиёти сабз дарҷ гардидааст.*

***Калидвожаҳо:** стратегия, иқтисоди сабз, иқтисодиёт, саноат, корзонаҳои саноатӣ, иқтисоди ҷумҳурӣ.*

---

Дар сатҳи иқтисодиёти давлатҳои ҷаҳон дигаргуниҳои истеҳсолот, рӯз то рӯз пеш рафтани сатҳи сифати баланди маҳсулот ба амал меоянд. Баландшавии дараҷаи истеҳсолӣ, вобаста ба талабот ва эҳтиёҷот ва талаботи муосир мебошад. Барои муайян ва дуруст татбиқ намудани фаъолияти балндбардории фаҳмиши иқтисодӣ ва маълумотҳои сатҳи иқтисодӣ, стратегияҳои амиқи кӯтоҳмуддат ва дарозмуддат заруранд.

Иқтисоди ҷаҳонӣ дар ҷараёни кӯшиши баргараф кардани оқибатҳои бӯҳронҳои молиявии асри 21 то ҳол ҷиҳати интихоби самти рушд дар раванди ҷустуҷӯ қарор дорад. Вазъият бо як қатор ҳодисаҳои ҳамдигарро тақвиятдиҳандаи ҳам экологӣ ва ҳам иқтисодӣ, аз ҷумла тағйирёбии иқлим, болоравии нархи молҳои асосии озуқаворӣ, бадшавии ҳолати гуногунии биологӣ ва экосистемавӣ, камшавии дастрасӣ ба захираҳои об, афзоиши теъдоди садамаҳои технологӣ, афзудани хароҷот ва ғайра боз ҳам мушкилтар мегардонанд.

Ҷумҳурии Тоҷикистон дар пешрафти иқтисодии худ амалан устувор аст ва барои баландории он ба стратегияҳои баномҳои зарурии сатҳи байналмиллалӣ ниёз дорад. Барои Тоҷикистон низ стратегияи «Иқтисоди сабз», самти бузурги иқтисоди ҷумҳурӣ аст. Қадами навбатии Ташаббуси «Иқтисоди сабз»-и СММ ин «Роҳи нави ҷаҳонии сабз» мебошад, ки ҳамчун самти рушди ҷаҳонӣ муайян гардида, он дорои имконияти ба низоми иқтисодӣ ва молиявии ҷаҳонӣ баргардонидани устувориро инъикос менамояд.

Ташиқу татбиқи амалии Стратегияи «Иқтисоди сабз» дар Ҷумҳурии Тоҷикистон, ба марҳилаи балани сатҳи иқтисодиёт расидан аст ва аз ҷиҳати экологӣ низ пурра ба манфиати сатҳи иҷтимоӣ халқ мебошад. Соли 2008 аз ҷониби Созмони Милали Мутаҳид, Ташаббуси «Иқтисоди сабз» (Green Economy Initiative) эълон карда шуд, ки мақсади он дар расонидани кумак ба ҳукуматҳои кишварҳои гуногун барои дигар кардани самти сиёсати иқтисодии онҳо бо аввалиндараҷаи донишҷӯи афзалиятнокии технологияҳои аз ҷиҳати экологӣ тоза, манбаҳои таҷдидшавандаи энергия, хизматрасонӣ дар соҳаи таъминоти об ва нақлиёт аз ҷиҳати экологӣ тоза, зарурати идоракунии партовҳо, бунёди биноҳои «сабз», кишоварзии босубот ва ғайра равона шудааст. Барои Тоҷикистон масъалаи муҳими стратегӣ гардидааст, ки бунёди ҷунин барномаҳои корӣ барои Ҷумҳурии Тоҷикистон зарурати аввалиндараҷа дорад.

Масъалаи сармоягузорӣ барои ҳалли мушкилотҳои дар стратегияҳо, ба мисли иқтисоди сабз, басо марҳалаи муҳим аст. Бозори ҷаҳонии сармоягузори «сабз» дар ду самти асосӣ, аз

чумла бозори вомбаргҳои «сабз»-и иҷтимоӣ (лоиҳаҳо бо дар назар доштани раванди иҷтимоӣ дар самтҳои сохтмон, маблағгузориҳои лоиҳаҳои манзили истиқоматӣ, дастрасӣ ба маориф, баробарии гендерӣ ва тандурустӣ) ва маблағгузориҳои рушди устувор (бо назардошти навъоварӣ дар раванди «сабз» ва мутобиқ ба ҲРУ) ташаккул ёфта истодааст.

Дар даҳсолаҳои охир, дар ҳуҷҷатҳои байналмилалӣ бештар мафҳумҳои «саноати сабз», «шӯғли сабз», «сармоҷи сабз», «энергияи сабз» ва дигар мафҳумҳо бо ибораҳои «сабз» истифода бурда мешаванд. Ҳатто баъзе аз сарчашмаҳо дар хусуси «инноватсия ва технологияи сабз» низ қайд менамоянд, ки зери ин мафҳум технологияи нав бо таъсири минӣ-малӣ ба муҳити зист фаҳмида мешавад. Аз чумла энергияи алтернативии барқароршаванда (обӣ, офтобӣ, шамолӣ), нақлиёти бо қувваи барқ ҳара-каткунанда, сӯзишвории биологӣ ва ғайраҳо.

Дар маҷмӯъ, мафҳуми «иқтисоди сабз» чунин низоми иқтисодиро дар бар мегирад, ки технологияи аз ҷиҳати экологӣ тоза ва аз нуқтаи назари иқтисодӣ самаранок бояд асоси рушди устувори иқтисодиётро таъмин намояд. Иқтисоди анъанавӣ, тавре ки маълум аст, меҳнат, технология ва захираҳо дар бар гирифта, кӯшиш менамояд, ки молҳои истеъмолоти ниҳоиро истеҳсол намояд. «Иқтисоди сабз» бошад, баръакс бояд партовҳо ба сикл (доира)-и истеҳсолӣ баргардонда, таъсири ман-фии партовҳо ба муҳити зист кам карда, сатҳи таваккалро барои муҳити зист ва таназзули низоми экологӣ ба дараҷаи дарқорӣ паст намояд.

Дар кишвари мо ҳар сол офатҳои табиӣ, аз чумла хушксолӣ, омадани сел, фаромадани тарма ва ярҷ ба аҳоли ва иқтисоди кишвар зарари зиёд мерасонанд. Аз ин ҷост, ки иқтисоди сабз-ро дар баъзан ҳолатҳо ҳамчун мубориза ба тағйирёбии иқлим ва самтҳои ояндаи баромадан аз бӯҳрони ҷаҳонии молиявӣ иқтисодӣ низ арзёбӣ менамоянд. Яке аз хусусиятҳои рушди он, ки нисбатан машҳуртар аст, бо номи мафҳуми «иқтисоди гази карбонаш паст» (lowcarbon economy) муаррифӣ гардидани «иқтисоди сабз» мебошад.

Бинобар ин, бо мақсади истеҳсоли «энергияи сабз», рушди «иқтисоди сабз» ва паст кардани партови газҳои гулхонаӣ зарур аст, ки дар самти сармоҷгузориҳои давлатӣ ва рақамикунониҳои ҳифзи муҳити зист тадбирҳои иловагӣ амалӣ карда шаванд. Дар робита ба ин, Роҳбари Олии давлат ба Саридораи геология супориш додаанд, ки бо истифода аз натиҷаҳои бадастомадаи муҳанди-сиву геологӣ ва бо нишон додани минтақаҳои, ки зери таъсири омилҳои хатарноки табиӣ қарор доранд, Атласи нави равандҳои экзогенӣ ву геологӣ кишварро таҳия ва ба Ҳукумати мамлакат пешниҳод намоянд.

Як нуктаро низ бояд қайд намуд, ки солҳои охир рушди бомароми соҳаи энергетика ба рушди “энергияи сабз” ва раванди саноатикунониҳои босуръати кишвар заминаи мусоид фароҳам оварда истодааст. Умуман, дар замони соҳибистиклолӣ аз ҷониби Ҳукумати мамлакат барои азнав-созӣ, яъне таъмиру таҷдиди низоми энергетикӣ кишвар 85,7 млрд. сомонӣ равона карда шуда, низоме, ки дар 75 соли замони гузашта муҳ-лати истифодаи аксари таҷҳизоти он қариб ки ба анҷом расида буд, таҷдиду азнавсозӣ карда шуд.

Маҳз амалисозии тадбирҳо ва ҷорабиниҳои комплексӣ имкон дод, ки Ҳукумати мамлакат, бо дарназардошти фаровонии захираҳои гидро-энергетикӣ, иқтисодӣ бузурги истеҳсоли «энергияи сабз» ва содироти он, дар ҷодаи ноил гардидан ба ҳадафи стратегияи худ расидан ба истиқлоли энергетикӣ қадамҳои устувор гузошта истодааст. Масалан, соли 2023 иқтисодӣ энергетикӣ Тоҷикистон зиёда аз 6 ҳазор мегаватт ва истеҳ-соли неруи барқ 22 миллиард киловатт – соатро ташкил дод, ки нисбат ба соли 2017-ум 4,8 миллиард киловатт – соат ё ин ки 28 % зиёд мебошад.

Ҳамзамон бо пешниҳоди ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон бо дарназардошти тағйирёбии иқлим ва бо мақсади беҳтар намудани вазъи экологии кишвар, инчунин, муҳайё намудани шароити ҳарчӣ беҳтар ва мусоиди зист барои аҳоли ба Ҳуку-мати мамлакат, Кумитаи ҳифзи муҳити зист ва тамоми сохтору мақо-моти давлатӣ супориш дода мешавад, ки барномаи мушаххаси давлатӣ оид ба кабудизоркунии кишварро барои давраи то соли 2040 қабул ва амалӣ намоянд.

Дар маҷмӯъ, бо амалисозии тадбирҳои зикршуда соли 2032 истеҳ-соли барқ дар кишвар пурра аз ҳисоби манбаъҳои барқароршаванда, яъне 100 % бо «энергияи сабз» таъмин гардида

(ҳоло ин нишондиҳанда зиёда аз 98 %-ро ташкил медиҳад), дар ин замина аз рӯйи меъёрҳои бай-налмилалӣ то соли 2037 партови газҳои гулхонаӣ то ҳадди ниҳойи коҳиш дода мешавад. Ин рақамҳо аз он гувоҳӣ медиҳанд, ки ҷумҳурии ҷавону ояндадори мо ҳамчун давлати пешсафи ҷаҳон дар самти инкишофи «иктисоди сабз» соли 2037 воқеан ба «кишвари сабз» табдил меёбад. Хотиррасон месозем, ки ҳоло кишвари мо аз рӯйи фоизи истеҳсоли барқ аз манбаъҳои барқароршаванда дар ҷаҳон дар ҷойи 6-ум қарор дошта, баъди амалисозии тадбирҳои дар боло овардашуда метавонад то 2 зина боло барояд.

#### ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Стратегия развития «зелёной» экономики в республике Таджикистан на 2023–2037 годы.
2. Гершанок Г.А. Кластерный подход при разработке стратегии устойчивого развития территорий/Г.А.Гершанок//Современные проблемы науки и образования. – 2012. - №4. – 199 с. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=6803> (санаи мурулият) 17.02.2022).
3. Фомченкова Л.В. Стратегический организационно-экономический анализ развития промышленного предприятия. Монография / Л.В. Фомченкова. Смоленск: «ОАО Смоленская городская типография».
4. Якушкин Н.М. Благоприятный инвестиционный климат – путь к эффективному аграрному бизнесу // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2009.
5. Шабакаҳои интернетӣ (Институти иқтисодиёт ва демографияи АИ ТҶ).

DOI 10.24412/2709-1201-2025-30-68-74

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНЫХ АВИАЦИОННЫХ АЛЬЯНСОВ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВХОЖДЕНИЯ В НИХ АВИАКОМПАНИЙ

РАМАЗАНОВА СЕВИЛЬ МАГОММЕДРАСУЛОВНА

Старший преподаватель кафедры «Менеджмент» Национальной Академии Авиации,  
Баку, Азербайджан

**Аннотация.** В статье рассмотрены вопросы значимости глобальных авиационных альянсов. Выбор альянса и его значение для авиакомпаний. Выгоды и риски вступления авиакомпаний в альянсы. Сравнение характерных особенностей и услуг предлагаемых международными альянсами. Представлены основные условия вхождения в альянсы и возможности вступления в них авиакомпаний. В статье также даны экономические показатели авиакомпаний входящих в самый большой международный альянс.

**Ключевые слова:** глобальный альянс, авиакомпания, авиаперевозка, система бронирования, специальные тарифы, соглашение о совместном использовании кодов (код-шеринг), соглашение о совместном предприятии.

Авиационный альянс — партнёрское объединение авиакомпаний, позволяющее достичь более высокого уровня международного сотрудничества в коммерческих авиаперевозках. Авиакомпании внутри альянса сохраняют свою юридическую самостоятельность, но при этом унифицируют такие элементы, как система бронирования, бонусная программа для авиапассажиров, вводят совместные рейсы и согласовывают расписание рейсов.

Причиной появления авиационных альянсов считается регулирование воздушного транспорта на национальном уровне. Так коммерческие авиаперевозки между Европой и США регулируются договорами по открытому небу и осуществляются только авиакомпаниями стран-участниц договора. Например, авиаперевозки между США и Францией могут осуществлять только американские и французские авиакомпании. Немецкая авиакомпания не может присутствовать на этом рынке, но благодаря членству в альянсе немецкий авиаперевозчик Lufthansa, например, может предложить такой рейс через код-шеринг с United Airlines [1].

Глобальные альянсы создаются для того чтобы, авиакомпании смогли охватить многие регионы и направления мира. Таким образом, авиакомпании могут предоставить своим клиентам расширенную маршрутную сеть, предлагающую больше возможностей и обеспечить более удобные стыковки на авиалиниях. Деятельность авиакомпаний-участников включает в себя:

- взаимосогласованную коммерческую политику;
- координацию регулярных рейсов;
- высокое качество услуг;
- безопасность;
- сохранение финансовой независимости
- сохранение индивидуального бренда.

В настоящее время в сфере авиаперевозок действуют три глобальных альянса авиакомпаний — Star Alliance (27 авиакомпаний), SkyTeam (20 авиакомпаний) и Oneworld (14 авиакомпаний), на долю которых в совокупности приходится около 60% мировых авиаперевозок. [2] В таблице 1 дано общее сравнение глобальных альянсов [3].

Таблица 1. Общее сравнение глобальных альянсов

	<i>Star Alliance</i>	<i>Oneworld</i>	<i>SkyTeam</i>
Дата создания	14.05.1997	01.02.1999	22.06.2000

Величина	Самый большой	Самый маленький	Самый молодой и растущий
Количество работников	460238	317028	452590
Категория	Глобальная сеть	Распространен по всему миру	Распространен в странах ЕС
Участники альянса	27 авиакомпаний	14 авиакомпаний	20 авиакомпаний
Средняя задержка в минутах	13,73	13,48	17,63
Обслуживание пассажиров	727 млн	557 млн	665 млн
Услуги по странам	192	161	177
Парк ВС	4657	3560	3054
Штаб квартира	Франкфурт	Нью-Йорк	Амстердам
Годовой доход	170 млн \$	125 млн \$	150 млн \$
Совершаемые в течение суток полеты	18800+	12750	16609
Доля на рынке (2018)	%23,8	%17,8	%20,6

Ниже мы более подробно рассмотрим каждую из «Большой тройки».

*Star Alliance*. Крупнейший провайдер с более чем тысячей залов ожидания по всему миру и решениями для корпоративного туристического бизнеса.

Star Alliance был основан в 1997 году пятью авиакомпаниями-учредителями: Lufthansa, Air Canada, Thai Airways, SAS и United Airlines. Штаб-квартира: Франкфурт, Германия. В альянс входят 26 авиакомпаний мира. Он управляет почти каждым шестым местом в мире, при этом на долю United Airlines приходится 21 процент пропускной способности альянса [4]. Альянс охватывает: 195 стран (98 процентов территории земного шара), 1330 направлений, 762 миллиона пассажиров в год, 19 000 ежедневных вылетов, 1 000 залов ожидания [5].

Итак, что может предложить альянс всем заинтересованным сторонам — авиакомпаниям, корпоративным клиентам, пассажирам и турагентам?

#### 1. Доступ API к услугам и данным Star Alliance для операторов-участников

Портал разработчиков Star Alliance создан для интеграции веб-сайтов, приложений или систем авиакомпаний с API-интерфейсами Star Alliance. Таким образом, перевозчики могут подключаться к услугам Star Alliance и получать данные о багаже, программах для часто летающих пассажиров или картах мест, повышая качество обслуживания пользователей приложений или посетителей веб-сайтов. API доступны исключительно членам Star Alliance и их ИТ-провайдерам, а третьи лица не допускаются.

#### 2. Комплексное решение для корпоративных путешественников.

Star Alliance Corporate Plus — это комплексная программа корпоративных путешествий для транснациональных корпораций. Это позволяет компаниям иметь единый контракт, охватывающий все авиакомпании-члены, что значительно упростило процесс бронирования и управления организацией поездок. Это означает, что компании могут избежать всех хлопот, связанных с множеством контрактов и различными системами бронирования. Обширный список преимуществ, предлагаемых Star Alliance Corporate Plus, включает в себя:

- единый договор — больше не нужно заниматься сложными административными и юридическими процедурами, поскольку Star Alliance Corporate Plus предлагает единое соглашение, охватывающее все авиакомпании-участники на счету компании;

- единый отчет — компании получают один консолидированный отчет с упрощенным отслеживанием результатов;

- экономия времени на процессах — с помощью возможностей структурированного анализа и отчетности команда Corporate Plus помогает предприятиям оптимизировать время, необходимое для процессов и операций; и

3. Коды доступа к GDS (Global distribution system) для турагентов.

Авторизованные туристические агенты могут забронировать фирменные тарифы альянса, используя коды доступа GDS.

- Тарифы Circle Pacific охватывают более 85 направлений в 25 странах и разработаны специально для посещения Азии, Северной Америки и юго-западной части Тихого океана. Маршрут должен начинаться и заканчиваться в одной и той же стране и иметь минимум три остановки в каждом из вышеупомянутых регионов. Доступная продолжительность пребывания составляет от 7 дней до 6 месяцев;

- Тарифы «Вокруг света» или билеты в несколько пунктов назначения для поездок, которые начинаются и заканчиваются в одной и той же стране. В маршруте должно быть минимум две остановки (максимум 15). Тариф допускает гибкую продолжительность пребывания: от десяти дней до одного года.

4. Инструменты онлайн-бронирования для путешественников

Альянс предоставляет путешественникам несколько цифровых продуктов. Оно включает:

- инструмент бронирования авиабилетов для поиска и покупки билетов в один конец и туда и обратно у перевозчиков-членов Star Alliance;

- инструмент бронирования «Вокруг света», позволяющий спланировать путешествие по нескольким направлениям и купить один билет, охватывающий весь маршрут (о тарифах «Вокруг света» читайте в предыдущем разделе);

- инструмент бронирования Circle Pacific для планирования и покупки единого билета по маршруту, включающему Азию, Северную Америку и юго-западную часть Тихого океана,

- инструмент для поиска и бронирования залов ожидания;

- инструмент поиска рейсов на базе Skyscanner.

Все эти инструменты облегчают пассажирам планирование поездок и бронирование рейсов у перевозчиков-участников. Кроме того, они побуждают пассажиров путешествовать с одним и тем же альянсом и, таким образом, зарабатывать больше миль по программе для часто летающих пассажиров.

5. Привилегии программы для часто летающих пассажиров

У Star Alliance нет ни одной программы для часто летающих пассажиров. Однако все ее авиакомпании-члены реализуют отдельные программы, и, присоединившись к одной из них, пассажир получает возможность зарабатывать и использовать мили или баллы по всей сети. Путешественники могут присоединиться к нескольким программам, но, поскольку авиакомпании управляют ими отдельно, нет возможности перевести мили между ними или объединить их в одну. Когда пассажиры достигают элитного статуса в выбранной программе, они автоматически получают один из двух уровней статуса, предлагаемых Star Alliance, и получают карту с логотипом золотого или серебряного статуса. Серебряный статус дает два преимущества: список ожидания приоритетного бронирования и приоритетное ожидание в аэропорту. Золотой статус также включает в себя: приоритетная регистрация в аэропорту; приоритетная обработка багажа; норма дополнительного багажа; бесплатное повышение класса обслуживания до первого бизнес-класса в экспрессе Хитроу; и Gold Track — доступ к выделенным полосам движения в более чем 150 точках по всему миру, что позволяет пассажирам быстрее проходить проверку безопасности в аэропортах. Gold Track также доступен для клиентов, путешествующих первым или бизнес-классом на рейсах, выполняемых членами альянса.

*SkyTeam*. Самый молодой среди трех крупных альянсов, был создан компаниями Aeromexico, Delta Airlines, Air France и Korean Air в 2000 году. Основан: 2000 г. Штаб-квартира: Амстердам, Нидерланды Членство: 20 авиакомпаний. Покрытие: 184 страны, 1100 направлений, 588 миллионов пассажиров в год, 10 084 ежедневных вылета, 750 залов ожидания [6].

Корпоративные соглашения SkyTeam упрощают сотрудничество с авиакомпаниями и централизуют управление поездками для глобальных предприятий. Вместо того, чтобы подписывать множество двусторонних соглашений, они заключают одно партнерство — с альянсом SkyTeam.

Программа SkyTeam China Corporate Connection ориентирована на китайские компании. Они могут подписать корпоративное соглашение с от 3 до 12 авиакомпаниями-членами и получить доступ к неопубликованным тарифам со скидками.

SkyTeam Marine and Offshore предлагает услуги по ценообразованию, продаже билетов и поддержке компаниям по управлению поездками, обслуживающим клиентов из судоходной, морской нефтегазовой и альтернативной энергетики. Программа фокусируется на перемещении персонала экипажа с судов, морских буровых площадок и энергетических ферм или на них.

Как и Star Alliance, SkyTeam не имеет отдельной программы для часто летающих пассажиров. Вместо этого пассажиры могут присоединиться к программе любой авиакомпании-члена SkyTeam, которая лучше всего соответствует их потребностям, и зарабатывать мили за рейсы, выполняемые альянсом. В то же время альянс предоставляет уровни статуса Elite и Elite Plus лояльным пассажирам, которые заработали достаточно миль по предпочитаемым программам для часто летающих пассажиров.

Элитные пассажиры пользуются: списком ожидания приоритетного бронирования; предпочтительным местом; приоритетной регистрацией; приоритетной посадкой и нормой дополнительного багажа.

Статус Elite Plus добавляет: гарантированное бронирование эконом-класса по полной стоимости на аншлаговые дальнемагистральные рейсы не менее чем за 24 часа до вылета; доступ в залы ожидания по всему миру, независимо от класса путешествия;

приоритетная обработка багажа; и приоритетные иммиграционные и контрольные полосы.

Участники SkyTeam со статусом Elite Plus, а также клиенты Первого и Бизнес-класса SkyTeam могут воспользоваться преимуществами SkyPriority, специальной программы аэропортовых услуг, целью которой является обеспечение более эффективного и бесперебойного путешествия. Кроме того, на своем веб-сайте альянса есть Lounge Finder для поиска доступных залов ожидания.

Рыночная капитализация самой крупной авиакомпании Delta Air Lines (входящей в альянс) по состоянию на 15 апреля 2025 года составляет 39,75 млрд долларов [7].

*Oneworld*. Самый маленький альянс авиакомпаний с расширенной программой корпоративных путешествий. Основан: 1999 г. Штаб-квартира: Форт-Уэрт, Техас, США.

Учредителями являются 4 авиакомпании: American Airlines, British Airways, Cathay Pacific и Qantas. На данный момент Oneworld состоит из 13 авиакомпаний (+ партнер Fiji Airways). Покрытие: 170 стран, 900 направлений, 8 миллионов пассажиров в год, 11 000 ежедневных рейсов, 620 залов ожидания [8]. Альянс предлагает широкий спектр услуг,

*Программа корпоративных путешествий для крупного бизнеса*. Глобальная программа корпоративных путешествий призвана предложить ряд услуг корпоративным клиентам и сделать деловые поездки более эффективными и экономичными. Ниже приведены некоторые ключевые преимущества и услуги программы [9].

- Скидка авиакомпании. Он может варьироваться в зависимости от авиакомпании и конкретных условий корпоративного соглашения.

- Доступ в зал ожидания аэропорта. Корпоративные путешественники имеют доступ к сети залов ожидания Oneworld по всему миру, где есть комфортабельные и удобные помещения для работы и отдыха перед полетами.

- Приоритетные услуги. Деловые путешественники имеют право на приоритетную регистрацию, посадку и обработку багажа, что экономит время и снижает стресс.

- Индивидуальные решения для путешествий. Программа предлагает такие возможности, как централизованное выставление счетов и управление соблюдением туристической политики.

- Мероприятия и конференции Oneworld. Этот вариант включает в себя скидки на авиабилеты для участников корпоративных встреч и мероприятий, а также специальную поддержку. Допустим, в крупной транснациональной корпорации есть сотрудники, которые часто ездят в разные места по всему миру на деловые встречи и конференции.

*Для кругосветных тарифов и бронирования для путешественников предоставляются:*

Авиабилеты вокруг света — это фирменные тарифы, которые обеспечивают доступ к сотням направлений в 170 областях. Существует три типа поездок Oneworld Round the World.

1. Explorer (континентальный тариф) помогает пассажирам путешествовать из города в город, а также с континента на континент.

2. Global Explorer (тариф на основе расстояния) предоставляет доступ к обширному списку авиакомпаний (таких как Bangkok Airways, Aer Lingus, партнер Oneworld Connect Fiji Airways, Jetstar, Jetstar Asia, Jetstar Pacific, WestJet, Qantas и другие).

3. Circle Pacific (межконтинентальное путешествие для изучения континентов, граничащих с Тихим океаном) принесет пользу путешественникам, которые хотят посетить несколько континентов, не совершая при этом кругосветного путешествия. Пассажиры могут выбрать в качестве отправной точки и пункта назначения несколько континентов, например:

- Азия (Китай, Камбоджа, Индонезия, Гонконг, Япония, Корея, Малайзия, Филиппины, Сингапур, Тайвань, Таиланд и Вьетнам);

- Юго-западная часть Тихого океана (Австралия и Новая Зеландия);

- Северная Америка (а именно США и Канада);

- Южная Америка.

*Привилегии для часто летающих пассажиров Oneworld и статусы лояльности.*

Как и остальные альянсы, Oneworld не проводит индивидуальную программу для часто летающих пассажиров, а предлагает три элитных уровня статуса — Ruby, Sapphire и Emerald. Пассажир может достичь их, накапливая мили по программе лояльности авиакомпании-участника.

Статус *Ruby* имеет самый короткий список привилегий. Он включает: приоритетную регистрацию; доступ к предпочтительным или заранее зарезервированным местам; приоритетный список ожидания и режим ожидания.

Далее идет статус *Sapfir*, который добавляет: доступ в залы ожидания бизнес-класса; приоритетную посадку, обработку багажа и норму дополнительного багажа.

Самый высокий статус среди трех — *Emerald*, и помимо всех вышеупомянутых привилегий, он предлагает доступ в залы ожидания первого класса и возможность использовать пропуск для ускоренного прохождения/приоритетной полосы безопасности, чтобы миновать очередь на досмотр.

Как и другие альянсы, Oneworld предлагает онлайн-возможности для поиска доступных залов ожидания.

Таким образом, членство в альянсе имеет три ключевых преимущества, которые авиакомпании могут получить при присоединении к какому либо из них.

1. Увеличение охвата рынка. Можно расширять свои сети, не инвестируя в новые самолеты. И предложить своим пассажирам новые направления и более длинные маршруты, подбирая и стыкувая существующие партнерские рейсы.

2. Снижение эксплуатационных расходов. В рамках альянса можно совместно использовать ресурсы и важные объекты, такие как залы ожидания, помещения терминалов, услуги наземного обслуживания или базы технического обслуживания. Они также могут запускать общие маркетинговые программы. Все это снижает общие затраты, гарантируя при этом постоянный уровень обслуживания.

3. Удовлетворенность клиентов. Члены альянса работают вместе, чтобы предоставить своим пассажирам следующие преимущества:

- координируя расписание, альянсы сокращают время ожидания и пересадки между рейсами.

- перебронируют пассажиров на другие рейсы или предоставляют альтернативные варианты поездок в случае задержек или отмены рейсов.

- возможность зарабатывать и использовать баллы для часто летающих пассажиров (также называемые милями) во всех авиакомпаниях-участниках.

Далее мы представляем рыночную стоимость авиакомпаний входящих в самый крупный мировой авиационный альянс (таблица 2).

Таблица 2. Рыночная стоимость авиакомпаний, входящих в Star Alliance

<i>Star Alliance</i>	<i>Рыночная стоимость (ранее)</i>	<i>Рыночная стоимость (сейчас)</i>
Aegean Airlines	395.02 млн \$	1.02 млрд \$
Air Canada	1.20 млрд \$	6.492 млрд \$
Air China (2007)	6.30 млрд \$	15.56 млрд \$
Air New Zealand (1999)	1.025 млрд \$	2.206 млрд \$
All Nippon Airways (1999)	2.56 млрд \$	9.54 млрд \$
Asiana Airlines (2003)	650.2 млн \$	780.58 млн \$
Austrian Airlines (2000)	148.02 млн \$	376.95 млн \$
Avianca (2012)	18.02 млн \$	14.08 млн \$
Brussels Airlines (2009)	302.047 млн \$	705.02 млн \$
Copa Airlines (2012)	1.05 млрд \$	3.48 млрд \$
Ethiopian Airlines (2011)	122.01 млн \$	937 млн \$
EVA Air (2013)	72.01 млрд \$	160.39 млрд \$
LOT Polish Airlines (2003)	1.02 млрд \$	3.59 млрд \$
Lufthansa (1997)	1.02 млрд \$	9.05 млрд \$
Scandinavian Airlines (1997)	128 млн \$	290.64 млн \$
Shenzhen Airlines (2012)	2.15 млрд \$	13.54 млрд \$
Singapore Airlines (2000)	1.23 млрд \$	18.47 млрд \$
TAP Air Portugal (2005)	129 млн \$	835.9 млн \$
Thai Airways (1997)	54 млн \$	219.00 млн \$
Turkish Airlines (2008)	7.68 млрд \$	11.1 млрд \$
United Airlines (1997)	122.02 млн \$	12.46 млрд \$

Как видно из таблицы рыночная стоимость каждой авиакомпании, до и после вхождения в альянс существенно увеличилась.

Для вхождения в любой из альянсов у авиакомпании должно быть соглашения как минимум с 3-мя авиакомпаниями входящих в какой либо альянс. Поэтому здесь необходимо проведение анализа возможностей партнерских отношений с авиакомпаниями входящих в тот или иной альянс.

По причине того что, невозможно одновременно состоять более чем в одном альянсе, члены альянса могут вступать в другие формы партнерства — например, соглашение о совместном использовании кодов (codesharing) или совместное предприятие — с другими авиакомпаниями, независимо от того, принадлежат они к тому же альянсу или нет.

Соглашение о совместном предприятии — это партнерство между двумя или более авиакомпаниями, которые работают как единое целое на определенных маршрутах. Такая форма сотрудничества всегда требует одобрения правительства. Авиакомпании, участвующие в совместном предприятии, разделяют свои расходы и доходы, а также тесно координируют планирование и проведение рейсов.

Эти совместные предприятия в свою очередь дают шанс в будущем стать членом одного из глобальных альянсов. Если авиакомпании обратят внимание на условия вхождения в эти

совместные предприятия, то они автоматически становятся партнерами сразу трех авиакомпаний входящих в альянс.

Однако, при оценке деятельности альянсов следует учитывать не только выгоду но и ожидаемые риски.

Для оценки рисков, прежде всего обратим внимание на историю развития альянсов. Рост альянсов между фирмами в 1990-е годы был довольно феноменальным. Однако было обнаружено, что стратегические альянсы нестабильны и, вообще говоря, имеют плохой опыт успеха. В авиационной отрасли, которая в настоящее время является одной из основных арен межфирменного сотрудничества, лишь в последнее время наблюдается повышение стабильности альянсов. И только в последние годы степень интеграции в альянс является одним из основных факторов стабильности авиакомпаний. С другой стороны, тесная интеграция в альянсовую группу предполагает определенные инвестиции и, следовательно, риск. Похоже, что при создании альянса между авиакомпаниями возникает парадоксальная ситуация, когда изначально рискованные инвестиции в альянс необходимы для обеспечения стабильной и, в конечном итоге, менее рискованной операционной среды для авиакомпании.

Уже будучи членами альянса, авиакомпании нередко вынуждены работать в более жестких условиях, с «привязкой» к партнерам и невыгодным тарифам. Ряд крупных перевозчиков по этой причине предпочитает сохранять свободу выбора и оставаться вне альянсов.

Корпоративные покупатели и тревел-менеджеры также высказывают опасения в связи с тем, что в условиях глобализации, консолидации и объединения в альянсы рынок пассажирских перевозок становится более жестким в плане конкуренции, цен и тарифов, поскольку растут возможности для монополизации. Соответственно, специалистам по тревел-закупкам становится сложнее вести переговоры, добиваться выгодных скидок и бонусов.

Конечно, авиакомпаниям выгодно вступать в альянсы — тем самым они объединяют ресурсы, оптимизируют свою операционную деятельность, маршрутную сеть, но они также получают контроль над количеством посадочных мест на своих рейсах и над ценами [10].

Выход авиакомпаний-партнеров имеет негативные последствия для глобальных альянсов, например, в виде невозвратных издержек из-за инвестиций, специфичных для альянса, или риска того, что бывшие члены альянса будут использовать конфиденциальную информацию для получения конкурентного преимущества.

Таким образом, резюмируя вышеизложенное, можно сделать вывод, что оценка динамики альянсов в такой беспокойной отрасли, как авиаперевозки, является очень сложной задачей, и на данный момент подходящих инструментов для этой оценки не существует. Исходя из этого, для большинства международных авиакомпаний вопрос не в том, присоединиться или нет к группе альянсов, а скорее в том, с кем и в какой степени.

## ЛИТЕРАТУРА

1. [https://www.tutu.ru/2read/thinking/aviation\\_alliances/](https://www.tutu.ru/2read/thinking/aviation_alliances/)
2. <https://34travel.me/post/avia-alliance>
3. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/823778>
4. <https://skift.com/2023/04/13/star-alliance-26-brands-explained/>
5. <https://www.staralliance.com/en/home>
6. <https://ru.wikipedia.org/wiki/SkyTeam>
7. <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/DAL/delta-air-lines/market-cap>
8. <https://en.wikipedia.org/wiki/Oneworld>
9. <https://www.oneworld.com/>
10. <https://buyingbusinesstravel.com.ru/articles/stati/aviatsionnye-alyansy-vygody-ili-riski/>

DOI 10.24412/2709-1201-2025-30-75-83

УДК 332.1

## ОТ ФИКСИРОВАННОГО К ГИБКОМУ: НОВАЯ АРХИТЕКТУРА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

**ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА**

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

**САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ**

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

**ПЕТРОВСКАЯ АСИЯ СТАНИСЛАВОВНА**

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

**FAYEZ WAZANI ABDUL WALID**

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

---

***Аннотация.** В условиях ускоряющейся цифровизации экономики, глобализации рынка труда и возрастания ценности человеческого капитала традиционные модели предоставления корпоративных бенефитов, основанные на стандартизированных и универсальных схемах, демонстрируют снижение эффективности. Многообразие поколений сотрудников (Baby Boomers, X, Y, Z), различие их ценностных ориентиров, а также индивидуализация карьерных и жизненных траекторий обуславливают необходимость перехода к новым формам компенсационных программ, способных учитывать уникальные потребности каждого работника. Целью данной статьи является всесторонний анализ процесса трансформации систем корпоративных бенефитов в направлении гибкости и персонализации, а также обоснование стратегической значимости внедрения гибких бенефит-программ для обеспечения конкурентоспособности организаций на современном рынке труда. В статье исследуется эволюция подходов к формированию корпоративных льгот, выделяются ключевые компоненты гибких моделей, включая health & wellness-пакеты, инициативы work-life balance, финансовую поддержку и программы карьерного развития, а также рассматриваются существующие технологические решения для управления персонализированными бенефитами. Особое внимание уделено преимуществам гибких пакетов с позиции повышения вовлеченности, удовлетворенности и удержания сотрудников, а также барьерам их реализации, связанным с технологическими, финансовыми и организационными аспектами. На основе синтеза теоретических положений и анализа практического опыта ведущих международных компаний предложены рекомендации по этапам внедрения гибких бенефит-программ: от выявления потребностей сотрудников и проектирования структуры пакета до организации цифровой платформы выбора и оценки эффективности внедрения. Результаты исследования вносят вклад в развитие научных представлений о современных тенденциях в управлении персоналом, раскрывая роль гибких корпоративных бенефитов как инструмента формирования устойчивого Employee Experience и повышения стратегической привлекательности работодателя в условиях изменяющихся требований рынка труда.*

***Ключевые слова:** корпоративные бенефиты, гибкие льготы, персонализация, Employee Experience, удержание талантов, HR-стратегия, цифровизация HR.*

---

В условиях цифровизации экономики, глобализации бизнеса и радикальных изменений социокультурных ожиданий сотрудников перед системами корпоративных бенефитов ставятся принципиально новые задачи. Если ранее предоставление стандартного набора льгот воспринималось как достаточная мера поддержки персонала и элемент социальной

ответственности работодателя, то в современных реалиях единая модель бенефитов утрачивает свою эффективность, снижая способность организаций привлекать, удерживать и мотивировать ценные кадры. Актуальные исследования в области управления человеческими ресурсами свидетельствуют о том, что универсальные подходы к построению компенсационных пакетов не учитывают индивидуальные различия сотрудников по возрасту, жизненным стадиям, ценностным ориентирам и карьерным стратегиям. Представители разных поколений (Baby Boomers, X, Y, Z) демонстрируют существенно различающиеся ожидания в отношении медицинских услуг, финансовой поддержки, карьерного роста, work-life balance и возможностей самореализации [1]. В связи с этим формируется объективная потребность в трансформации систем корпоративных льгот в сторону большей гибкости, персонализации и адаптивности. Развитие цифровых технологий, включая HR-платформы нового поколения, big data-аналитику и автоматизацию процессов управления бенефитами, обеспечивает организационные и технологические предпосылки для перехода от стандартных схем к индивидуализированным моделям. Гибкие пакеты бенефитов позволяют сотрудникам самостоятельно выбирать наиболее релевантные для них формы поддержки в пределах установленного корпоративного бюджета, тем самым усиливая восприятие заботы со стороны работодателя и укрепляя приверженность организации. На этом фоне вопросы проектирования, внедрения и оптимизации гибких бенефит-программ приобретают особую значимость для стратегического развития компаний. Компании, способные выстроить персонализированные системы вознаграждения, получают не только преимущество в борьбе за таланты, но и повышают общую устойчивость своей организационной культуры за счёт улучшения Employee Experience и роста уровня вовлеченности сотрудников.

*Целью исследования* является комплексное рассмотрение эволюции корпоративных бенефитов в сторону гибкости и персонализации, систематизация преимуществ внедрения гибких моделей, а также разработка практических рекомендаций по их эффективной реализации в организациях различного масштаба. В ходе исследования акцент сделан на анализе как теоретических основ, так и практического опыта ведущих международных компаний, успешно внедривших индивидуализированные бенефит-платформы.

*Актуальность темы* определяется необходимостью адаптации современных HR-стратегий к новым требованиям рынка труда, где персонализация становится неотъемлемым элементом успешного управления человеческим капиталом и обеспечения долгосрочной конкурентоспособности организаций.

На протяжении значительной части XX века системы корпоративных бенефитов формировались в условиях индустриальной экономики, ориентированной на массовое производство и стандартизированное управление персоналом. Бенефиты носили характер дополнительных социальных гарантий и включали в себя такие элементы, как базовая медицинская страховка, фиксированные премии, оплата транспортных расходов, предоставление корпоративного питания и другие универсальные формы поддержки.

Основными характеристиками традиционных моделей бенефитов являлись одинаковые условия для всех категорий сотрудников независимо от их индивидуальных потребностей и жизненных обстоятельств; редкая возможность выбора или настройки условий льгот; бенефиты были направлены преимущественно на удовлетворение основных материальных нужд; предполагалось, что наличие стандартного набора льгот будет способствовать долгосрочному удержанию сотрудников. Такой подход в течение длительного времени оставался эффективным ввиду относительной однородности ожиданий работников и ограниченности альтернативных предложений на рынке труда.

С переходом к постиндустриальной экономике и развитием экономики знаний произошло кардинальное изменение как структуры занятости, так и ожиданий сотрудников [1]. К основным факторам, обусловившим необходимость трансформации систем корпоративных бенефитов, относятся одновременное присутствие представителей разных поколений с различными ценностями, жизненными приоритетами и карьерными ожиданиями

[1]; отказ от "пожизненной занятости" в пользу гибких форм занятости, проектной работы и горизонтальной мобильности; сотрудники всё чаще оценивают работодателя по качеству предоставляемого опыта работы (Employee Experience), возможности для самореализации, балансу между работой и личной жизнью [2]; цифровизация бизнес-процессов и появление специализированных HR-платформ позволяют персонализировать опыт взаимодействия сотрудников с организацией, включая выбор бенефитов; дефицит квалифицированных специалистов усиливает потребность компаний в создании уникальных и привлекательных предложений ценности для сотрудников. Эти тенденции сделали очевидной необходимость отхода от универсальных моделей в пользу индивидуализированных подходов к предоставлению корпоративных льгот.

Гибкие пакеты бенефитов представляют собой систему, при которой сотрудникам предоставляется возможность самостоятельно формировать свой компенсационный пакет в пределах определённого корпоративного бюджета или установленной структуры выбора. Среди наиболее распространённых моделей гибких программ выделяются начисление сотруднику определённого количества баллов, которые он может "потратить" на выбранные им виды бенефитов (страхование, обучение, фитнес, питание и др.); предлагается "меню" льгот, из которого работник может выбрать наиболее подходящие опции в рамках заданных правил; заранее сформированные наборы бенефитов, сгруппированные по тематике (например, "здоровье и спорт", "карьера и обучение"), из которых сотрудник может выбрать наиболее релевантные.

Переход к гибким моделям позволяет организациям учитывать разнообразие потребностей сотрудников; повышать удовлетворённость и вовлечённость персонала; оптимизировать расходы на социальные программы за счёт более эффективного распределения средств; усиливать бренд работодателя на конкурентном рынке труда.

Таким образом, эволюция корпоративных бенефитов отражает более широкую трансформацию систем управления персоналом, переходящих от иерархических и унифицированных моделей к гибким, адаптивным и персонализированным практикам, ориентированным на устойчивое развитие человеческого капитала [3-6].

Одним из ключевых преимуществ гибких пакетов бенефитов является возможность предоставления персонализированного опыта сотрудника. В отличие от стандартных решений, где льготы назначаются по принципу универсальности, гибкие программы позволяют учитывать индивидуальные предпочтения, жизненные обстоятельства и профессиональные цели каждого работника.

Персонализация способствует повышению удовлетворённости сотрудников условиями труда; укреплению чувства ценности и признания уникальности работника; формированию положительного восприятия бренда работодателя; снижению риска неудовлетворенности и текучести кадров [7].

Исследования показывают, что персонализированные подходы в управлении бенефитами напрямую коррелируют с ростом вовлеченности персонала и эффективностью выполнения профессиональных обязанностей [7].

Гибкие бенефиты выступают одним из факторов формирования эмоциональной привязанности сотрудников к организации. Возможность самостоятельно выбирать льготы, соответствующие индивидуальным потребностям, усиливает внутреннюю мотивацию и способствует укреплению идентификации работника с корпоративной культурой [8].

Эффекты увеличения вовлеченности включают повышение производительности труда; снижение показателей отсутствия на рабочем месте; улучшение командной динамики и климата внутри коллектива; рост вероятности долгосрочного сотрудничества с компанией. Таким образом, гибкие бенефиты становятся важным инструментом повышения внутренней консолидации организации [5,7].

На фоне высокой конкуренции за таланты наличие индивидуализированных программ бенефитов становится важным элементом предложения ценности работодателя. Кандидаты

всё чаще оценивают наличие гибкости в системе льгот как признак прогрессивности компании и её готовности учитывать потребности сотрудников [5].

Гибкие бенефиты позволяют дифференцировать компанию от конкурентов; привлекать более широкий пул кандидатов с различными ожиданиями; повышать скорость закрытия вакансий за счёт увеличения привлекательности оффера. Особенно важным становится внедрение гибких программ в отраслях с дефицитом высококвалифицированных специалистов (IT, финансы, консалтинг) [5].

Внедрение гибких моделей льгот, вопреки распространённым опасениям, может способствовать более эффективному использованию корпоративных бюджетов на компенсационные пакеты. При стандартной системе часть льгот зачастую остаётся невостребованной, тогда как персонализированные программы позволяют перераспределять ресурсы в пользу реально востребованных опций [9].

Преимущества оптимизации заключаются в сокращении доли неиспользуемых или малоэффективных льгот; повышении отдачи от инвестиций в программы заботы о сотрудниках; более точной настройке расходов в зависимости от структуры персонала и его потребностей. Таким образом, гибкие бенефиты позволяют добиться лучшего соотношения затрат и создаваемой ценности для организации.

В условиях стремительных изменений внешней среды (экономические кризисы, пандемии, трансформация образа жизни) способность оперативно адаптировать системы поддержки сотрудников приобретает критическую важность. Гибкие бенефиты обеспечивают высокий уровень адаптивности HR-политики без необходимости радикального пересмотра всей системы компенсаций.

Преимущества адаптивности выражаются в возможности быстрого реагирования на изменения социальных трендов (например, рост запроса на программы ментального здоровья); учета изменений в жизненных обстоятельствах сотрудников (родительство, релокация, изменение приоритетов); повышении устойчивости HR-стратегий к внешним шокам. Адаптивность гибких программ позволяет организациям оставаться привлекательными работодателями в условиях высокой неопределённости.

Здоровье сотрудников является одним из центральных аспектов устойчивого развития организаций, влияя как на производительность труда, так и на общее качество Employee Experience [10,11]. В рамках гибких бенефит-программ особое внимание уделяется созданию комплексных пакетов поддержки физического и психического здоровья [6,12].

Ключевые элементы блока Health & Wellness включают расширенные программы медицинского страхования (включая стоматологические и офтальмологические услуги); доступ к услугам психологов и психотерапевтов; финансирование занятий спортом: абонементы в фитнес-центры, корпоративные тренировки, онлайн-программы по йоге и медитации; профилактические медицинские осмотры и программы вакцинации. Гибкость предполагает возможность выбора оптимальных вариантов в зависимости от актуальных потребностей сотрудников.

Поддержание баланса между профессиональной и личной сферами жизни становится всё более значимым фактором удержания талантов, особенно среди представителей поколений Y и Z [1]. Гибкие бенефит-программы включают широкий спектр опций, направленных на поддержку Work-Life Balance [13].

К наиболее распространённым элементам относят гибкий график работы и возможность дистанционной работы; дополнительные оплачиваемые выходные дни; программы родительской поддержки (расширенные отпуска по уходу за ребёнком, компенсация расходов на детский сад и нянь); возможности для краткосрочных перерывов в карьере. Наличие гибкости в управлении рабочим временем и личными обязанностями существенно повышает уровень удовлетворённости сотрудников.

Финансовая стабильность работников является важной составляющей общего благополучия и напрямую влияет на их вовлечённость и лояльность. В рамках гибких пакетов

компании предоставляют разнообразные инструменты поддержки финансового состояния сотрудников [9].

Компоненты финансовой поддержки включают софинансирование пенсионных накоплений; программы финансовой грамотности; доступ к льготным условиям страхования жизни и здоровья; субсидии на получение образования, оплату профессиональных курсов и сертификаций; механизмы краткосрочного кредитования сотрудников (например, программы микрокредитов на льготных условиях) [9].

Персонализация позволяет работникам выбирать те инструменты, которые наиболее соответствуют их жизненным планам и текущим финансовым задачам.

Развитие компетенций и профессиональный рост являются важными мотивационными факторами, особенно в высококонкурентных секторах. Компании, внедряющие гибкие бенефит-программы, всё чаще включают в них элементы, направленные на поддержку карьерного развития сотрудников [6].

К основным формам поддержки относят индивидуальные планы развития компетенций; финансирование участия в профессиональных конференциях, форумах и тренингах; доступ к онлайн-платформам обучения (Coursera, UdeMy, LinkedIn Learning и др.); программы наставничества и коучинга; стипендии для получения второго высшего или бизнес-образования.

Гибкость позволяет сотрудникам выбирать траекторию развития в соответствии с их карьерными целями и планами. Помимо стандартных категорий, гибкие бенефит-программы часто включают в себя опции, направленные на повышение общего качества жизни сотрудников.

К таким привилегиям относятся путешествия и travel-бонусы; абонементы на культурные мероприятия (театры, музеи, концерты); подарочные карты и программы лояльности; корпоративные мероприятия, тимбилдинги, семейные праздники; доступ к корпоративным программам благотворительности и волонтерства.

Наличие индивидуальных опций усиливает эмоциональную связь сотрудников с организацией и способствует формированию позитивного восприятия корпоративной культуры.

Процесс внедрения гибких бенефит-программ начинается с глубокого анализа реальных потребностей персонала. Компании, стремящиеся создать эффективную систему персонализированных льгот, должны учитывать разнообразие сотрудников по возрасту, семейному положению, карьерным целям, состоянию здоровья и уровню дохода.

Методы анализа: проведение количественных опросов с закрытыми и открытыми вопросами; организация фокус-групп с представителями разных категорий работников; индивидуальные интервью с ключевыми сотрудниками; анализ демографических и социокультурных данных внутри компании.

Качественный анализ позволяет выявить приоритетные категории бенефитов и понять реальные ожидания целевых групп, минимизируя риск создания невостребованных опций.

На основе собранной информации разрабатывается архитектура гибкого пакета бенефитов. Важно соблюсти баланс между свободой выбора для сотрудников и финансовой устойчивостью программы для компании.

Ключевые аспекты проектирования: определение категорий льгот и перечня доступных опций; установление лимитов затрат или балльной системы распределения ресурсов; разработка условий комбинирования различных видов бенефитов; формирование базового (гарантированного) пакета, обеспечивающего минимальные стандарты социальной поддержки. На данном этапе важно также учитывать налоговые и юридические аспекты предоставления бенефитов в соответствующей юрисдикции [9].

Эффективная реализация гибких программ требует внедрения цифровой инфраструктуры, обеспечивающей удобство выбора, прозрачность процессов и оперативную адаптацию пакета бенефитов.

Функциональные требования к платформе: персонализированный личный кабинет для сотрудников; интуитивно понятный интерфейс выбора и изменения льгот; интеграция с внутренними HRM-системами и внешними провайдерами услуг; возможности аналитики предпочтений сотрудников и управления затратами; поддержка мобильных устройств для удобного доступа.

Создание такой платформы повышает прозрачность системы бенефитов, облегчает администрирование и усиливает вовлеченность сотрудников в процесс формирования собственного опыта.

Внедрение гибких бенефит-программ должно сопровождаться тщательно спланированной коммуникационной кампанией, направленной на формирование понимания и позитивного отношения со стороны персонала.

Элементами эффективной коммуникации являются проведение презентаций и обучающих вебинаров; создание пошаговых инструкций и обучающих материалов; индивидуальные консультации для сотрудников по вопросам выбора опций; публикация часто задаваемых вопросов (FAQ) и доступ к службам поддержки.

Прозрачная и своевременная коммуникация снижает уровень неопределенности, способствует более осознанному выбору бенефитов и укрепляет доверие к программе.

После запуска гибкой программы необходимо обеспечить регулярный мониторинг её функционирования и степени удовлетворенности сотрудников.

Инструменты оценки: периодические опросы об удовлетворенности выбранными бенефитами; анализ статистики использования опций в цифровой платформе; сравнение показателей вовлеченности, текучести кадров и *absenteeism* до и после внедрения программы; расчёт показателей возврата инвестиций в бенефиты. На основе результатов мониторинга осуществляется корректировка ассортимента опций, перераспределение ресурсов между категориями бенефитов и оптимизация условий программы.

Одним из основных препятствий при переходе к гибким системам бенефитов является увеличение сложности процессов администрирования. Разнообразие опций, необходимость учёта индивидуальных выборов сотрудников, взаимодействие с многочисленными внешними провайдерами требуют высокого уровня организационной координации.

Пути преодоления: внедрение специализированных цифровых платформ управления бенефитами; аутсорсинг части функций управления внешним операторам; централизация процессов в рамках единой HR-экосистемы с чёткими стандартами SLA. Эффективная автоматизация и оптимизация процессов позволяют минимизировать административные издержки при сохранении гибкости предложений.

Существует мнение, что персонализированные бенефит-программы могут приводить к росту корпоративных расходов, особенно на начальных этапах внедрения. Риск связан с необходимостью создания широкого спектра опций и инвестиций в цифровую инфраструктуру.

Пути преодоления: проведение предварительного моделирования бюджетов и сценарного планирования затрат; установление лимитов расходов на уровне сотрудника или категории; постепенное расширение ассортимента бенефитов с учётом реального спроса; опора на *cost-sharing*-модели, когда часть стоимости льгот покрывается самими сотрудниками. Рациональное проектирование и поэтапное масштабирование программы позволяют контролировать рост издержек.

Даже качественно разработанная гибкая программа может не принести ожидаемого эффекта в случае низкой информированности или недостаточного интереса со стороны персонала. Причинами могут быть слабая коммуникация, сложность интерфейсов выбора или отсутствие осознания ценности предлагаемых бенефитов.

Пути преодоления: активное информирование о возможностях программы через мультимедийные каналы; организация обучающих мероприятий и консультационных сессий; создание интуитивно понятной пользовательской платформы; внедрение элементов

геймификации процесса выбора бенефитов для повышения вовлечённости. Качественное сопровождение запуска программы критично для её успешного восприятия сотрудниками [14].

Разработка гибких систем бенефитов требует учёта сложных аспектов трудового, налогового и страхового законодательства, которые могут существенно варьироваться в зависимости от юрисдикции [9].

Пути преодоления: привлечение юридических консультантов на этапе проектирования программы; проведение правового аудита всех опций бенефитов; регулярное обновление условий программ в соответствии с изменениями законодательства; создание отдельных решений для разных стран в случае работы транснациональных компаний. Заблаговременное внимание к юридическим аспектам минимизирует риск штрафных санкций и репутационных потерь.

Любые изменения в системах управления персоналом могут сталкиваться с пассивным или активным сопротивлением со стороны сотрудников и руководителей среднего звена. Новые подходы к бенефитам могут восприниматься как усложнение процессов или как попытка перераспределения привилегий.

Пути преодоления: раннее вовлечение сотрудников в процесс проектирования программы; прозрачная коммуникация целей и преимуществ новой модели; работа с ключевыми стейкхолдерами (HR-партнёрами, линейными менеджерами) для формирования положительной установки; пилотное внедрение программы с последующим масштабированием на основании полученного опыта. Управление изменениями на всех уровнях критично для успешной интеграции гибких бенефитов в корпоративную практику.

Примеры практики внедрения гибких пакетов в Казахстане

Компания / отрасль	Как реализована гибкость	Короткий эффект
Deloitte Kazakhstan (консалтинг)	«Социальный пакет Lite» – сотрудники сами распределяют годовой лимит между ДМС, обучением, спортом и допуском через внутренний портал	Повышение eNPS, возможность перераспределять бенефиты при изменении жизненной ситуации
Halyk Bank (банки)	Модель «базовый пакет + дни-конструктор»: 26 оплачиваемых дней + «банк дней», которые можно конвертировать в оплату мобильной связи, курсы, страхование	Снижение текучести front-office на 9 % за первый год
Kazakhstan Utilities Systems (KUS) (энергетика)	«Семейный кошёлёк льгот»: работник перераспределяет бюджет между мед-страховкой членов семьи, детским отдыхом, корпоративным спортом	Рост удовлетворённости семейных работников (HR-опрос)
Digital-кафетерий BeneFactory (SaaS-платформа)	Более 70 казахстанских работодателей (в т. ч. FMCG-и IT-компании) перешли на цифровой «магазин» бенефитов; бенчмарк-данные публикуются ежегодно	98% пользователей используют $\geq 3$ разных льготы; работодатели отслеживают ROI через eNPS и коэффициент утилизации льгот

От чего зависит успех гибких пакетов. Опрос Antal Kazakhstan (635 респондентов, 2023 г.) показал, что для сотрудников 25-34 лет важнее всего дополнительные выходные и мед-страхование, тогда как до 24 лет – компенсация спорта и гибкий график. Переход на портал/мобильное приложение сокращает администрирование на 40-60 % (C&B отчёт

ВенеFactory 2024). Трудовой кодекс РК позволяет включать опции соцпакета в колдоговор, а концепция развития рынка труда 2024-2029 г. поощряет гибкий график и job-sharing.

Изменение парадигмы в области управления человеческими ресурсами, обусловленное цифровизацией экономики, трансформацией рынка труда и ростом ожиданий сотрудников в отношении персонализированного опыта взаимодействия с работодателем, приводит к необходимости фундаментального пересмотра традиционных систем корпоративных бенефитов. Стандартные унифицированные модели, ранее обеспечивавшие базовую поддержку персонала, в современных условиях оказываются недостаточными для привлечения, удержания и вовлечения высококвалифицированных специалистов.

Проведённый анализ продемонстрировал, что гибкие пакеты бенефитов, предполагающие индивидуальный выбор сотрудниками релевантных для них льгот в пределах установленных организацией рамок, обладают рядом значимых преимуществ. Они способствуют повышению удовлетворённости сотрудников, усилению их вовлеченности и лояльности, укрепляют бренд работодателя на рынке труда, а также позволяют компаниям оптимизировать расходы на программы компенсаций за счёт более эффективного распределения ресурсов.

Важным выводом настоящего исследования является необходимость комплексного подхода к проектированию и внедрению гибких систем бенефитов. Успешная реализация таких программ требует глубокого анализа потребностей персонала; тщательной архитектуры пакета с учётом финансовых и юридических ограничений; создания удобной цифровой инфраструктуры управления льготами; продуманной коммуникационной стратегии; регулярного мониторинга эффективности и оперативной адаптации программы к меняющимся условиям.

Особое внимание в процессе трансформации следует уделять управлению изменениями и минимизации сопротивления со стороны сотрудников и руководителей. Вовлечение работников в процесс разработки, прозрачность целей реформирования и демонстрация реальных выгод гибких программ являются критически важными факторами успеха.

Практическая значимость гибких бенефит-программ заключается не только в повышении текущей конкурентоспособности компаний, но и в формировании основ для устойчивого развития организационной культуры, ориентированной на признание индивидуальности каждого сотрудника и построение долгосрочных взаимовыгодных отношений между работником и работодателем.

Таким образом, переход к гибким системам корпоративных бенефитов следует рассматривать не как временный тренд, а как стратегическую необходимость для организаций, стремящихся успешно функционировать в условиях современной экономики знаний и высококонкурентного рынка труда.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В. (2024). Особенности подхода к труду и оплате труда различных поколений: Z,Y,Z // Endless light in science.
2. Саульский Ю.Н., Гельманова З.С., Волокитина И.Е (2024). Влияние гибких графиков и удаленной работы на продуктивность сотрудников: современных моделей занятости и их влияние на вовлеченность и эффективность //Endless light in science.
3. Байдыбекова С. К. (2021). К вопросу совершенствования оплаты труда в бюджетных организациях РК // Учет. Анализ. Аудит.
4. Жаксылык Н. Б. (2023) Современные подходы к мотивации персонала в условиях цифровизации экономики // Вестник КазНУ.
5. АйтбаевТ.М.(2022).Влияние немонетарной мотивации на производительность труда // Экономика и бизнес.
6. Мухамедьяров К.С.(2023) Цифровые технологии в системе нематериальной мотивации персонала // Вестник инновационного менеджмента.
7. Есимханова Г. А. (2022) Социальный пакет как инструмент мотивации персонала // Вестник ЕНУ им. Л. Гумилёва.
8. Нурмахан Е. Г.(2024). Инновационные методы оплаты и стимулирования труда: зарубежный опыт и внедрение в практике Казахстана // Вестник КазНУ. Сер. Экономика.
9. Касенов Б. Т. (2024) Кафетерий льгот: правовые и налоговые аспекты внедрения в Казахстане // Финансы и бухгалтерский учёт.
10. Bersin J. (2019). Employee Experience: The New Frontier in Human Resources.
11. Bersin J. (2020). Employee Experience Platforms: HR's Next Digital Transformation. Josh Bersin Company.
12. Гельманова З.С., Иванова А.В. (2024). Психологическое здоровье сотрудников и роль HR в его поддержании// МНЖ « Endless light in science».
13. WorldatWork. (2020). Trends in Employee Benefits: Survey Report.
14. Сарсенова А.К.(2021). Геймификация в управлении персоналом: перспективы и ограничения // Управленческие науки.

DOI 10.24412/2709-1201-2025-30-84-88

## IMPROVEMENT OF ACCOUNTING AND REPORTING IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

**TOLEUKHANOVA ARUZHAN TALGATKYZY**

Master's student of the department  
"Business Administration"  
Turan-Astana University  
Republic of Kazakhstan, Astana

Scientific supervisor: candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor **KAZHMUKHAMBETOVA A. A.**

---

**Abstract.** *The effectiveness of small businesses depends on complete and reliable economic information about their business to make informed decisions. The presence of organized accounting allows the business owner to own and manage information obtained from primary documents.*

**Keywords:** *Small and medium-sized businesses (SMEs), Business development, Government support, Competitiveness.*

---

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УЧЕТА И ОТЧЕТНОСТИ В СУБЪЕКТАХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

**ТОЛЕУХАНОВА АРУЖАН ТАЛГАТКЫЗЫ**

«Бизнес-әкімшілік» кафедрасының магистранты  
«Тұран-Астана» университеті  
Қазақстан Республикасы, Астана қаласы

Ғылыми жетекші: э.ғ.к., доцент **КАЖМУХАМБЕТОВА А.А.**

---

**Аннотация.** *Эффективность работы малых предприятий зависит от полной и достоверной экономической информации об их бизнесе для принятия обоснованных решений. Наличие организованного учета позволяет собственнику бизнеса владеть и управлять информацией, полученной из первичных документов.*

**Ключевые слова:** *Малый и средний бизнес (МСБ), Развитие бизнеса, Государственная поддержка, Конкурентоспособность.*

---

Малые и средние предприятия (МСП) составляют основу экономики Казахстана. Эти предприятия играют ключевую роль в создании рабочих мест, поддержании социальной стабильности и развитии региональной экономики. В условиях быстро меняющейся экономической ситуации и цифровизации бизнеса, важно поддерживать эффективную систему бухгалтерского учета и отчетности. Неправильная организация учета может привести к фискальным рискам, штрафам и проблемам с соблюдением налоговых обязательств.

В последние годы, с учетом изменений в законодательной и налоговой среде, вопросы совершенствования учета и отчетности в МСП становятся актуальными и требуют внедрения новых методов и технологий.

В соответствии с Предпринимательским кодексом Республики Казахстан субъекты малого предпринимательства-индивидуальные предприниматели, не образовавшие юридическое лицо, и юридические лица, занимающиеся предпринимательством со среднегодовой численностью работников не более ста человек и среднегодовым доходом не более трехсот тысяч разового месячного расчетного показателя, установленного законом О республиканском бюджете.

Если одно из этих условий нарушено, субъектам малого предпринимательства не отнесены предусмотренные для них льготы (например, упрощенная форма ведения бухгалтерского учета и финансовой отчетности).

Следовательно, для индивидуальных предпринимателей главным критерием является количественный (до 50 или 50 человек), для юридических лиц-количественный и качественный.

Предпринимательский кодекс содержит запрет на отнесение ТОО к субъектам малого бизнеса, занимающимся определенными видами деятельности. Например, если ТОО с численностью 10 человек занимается аудиторским обслуживанием и совокупный объем его активов кратен 50000 МРП, оно не считается субъектом малого предпринимательства.

Несмотря на совершенствование в сфере государственной поддержки малого предпринимательства, многие субъекты малого бизнеса до сих пор не получили выделенных государством средств]. Это связано с тем, что банки не спешат кредитовать малый бизнес, направляя средства на погашение своих долгов перед международными финансовыми банками и на иные цели.

Направления государственной поддержки КК и основные подходы к ней приведены в приложении Е.

По мнению Национальной ассоциации предпринимателей Казахстана, в Республике Казахстан антикризисная программа не действует, в связи с чем необходимы следующие меры: рефинансирование кредитов, полученных нашими предпринимателями от банков, по ставке 5% годовых и отсрочка выплаты основного долга на 2 года; перевод всех внутренних кредитов в тенге. Также предлагается признать банкротство безнадежных проектов-то есть прекратить накопление долгов и списать расходы обанкротившихся проектов.

В таблице 1 можно увидеть формы ведения предпринимательской деятельности в Республике Казахстан

Таблица 1  
Формы ведения предпринимательской деятельности в Республике Казахстан

Форма ведения бизнеса	Критерии	Применимые стандарты бухгалтерского учета
1	2	3
Малой	До 100 сотрудников, а активы в течение года Не более 300000 раз МРП	НСФО МСФО для МСБ МСФО
Средней	Свыше 50, но не более 250 человек, среднегодовая стоимость активов менее 3000000 МРП в год	МСФО для МСБ МСФО
Крупный	Владеет активами более 250 человек или более 3000000 МРП на общую сумму	МСФО
Примечание-составлено автором на основе источников [4]		

Организация бухгалтерского учета на предприятиях малого бизнеса Республики Казахстан Закон № 234 "О бухгалтерском учете и финансовой отчетности". Закон от 28.01.2007 г. (изменения и приложения от 14.10.2022 г.) регулируется законом и правилами ведения бухгалтерского учета. [1] Цель бухгалтерского учета и финансовой отчетности-предоставить заинтересованным лицам индивидуальный предоставление полной и

достоверной информации о финансовом положении предпринимателей и учреждений, итогах работы и изменениях в финансовом положении.

Бухгалтерский учет-это упорядоченная система сбора, регистрации и сбора информации, относящейся к операциям и событиям индивидуальных предпринимателей и организаций, регламентированная законодательством Казахстана и его учетной политикой.

Система бухгалтерского учета субъектов малого бизнеса считается эффективной, если такие требования выполняются в процессе регистрации хозяйственных операций:

- 1) правильно указывает в отчете об операции на период временного проведения их;
- 2) операции в отчете фиксируются в правильных суммах;
- 3) правильности операции, отражаются соответственно в действующих нормативных положениях и учетной политике и отражаются на счетах бухгалтерского учета;
- 4) зафиксированы детали операций, имеющие большое значение для учета и отчетности;
- 5) злоупотребления, вызванные ограниченной возможностью.

В соответствии с правилами ведения бухгалтерского учета субъектами малого бизнеса применяются следующие формы учета:

- а) упрощенная форма;
- б) компьютерная (автоматизированная) форма.

Для ведения бухгалтерского учета субъекты малого предпринимательства должны руководствоваться Законом Республики Казахстан "О бухгалтерском учете и финансовой отчетности", не содержащим исключений по освобождению от ведения бухгалтерского учета.

Проблемы учета и отчетности в МСП Казахстана. Малые и средние предприятия в Казахстане сталкиваются с несколькими основными проблемами в организации бухгалтерского учета и составлении отчетности. К ним можно отнести:

1. Недостаточная квалификация кадров. МСП, особенно в регионах, часто не могут нанять квалифицированных бухгалтеров и вынуждены использовать неопытных сотрудников или вести учет самостоятельно. Это ведет к ошибкам в расчетах, задержкам с подачей отчетности и штрафам.

2. Налоговый учет и отчетность. В Казахстане существует несколько систем налогообложения для МСП, таких как общая система и упрощенная система налогообложения (УСН). Переход между этими системами, а также регулярные изменения в налоговом законодательстве создают сложности в ведении учета и подготовке отчетности.

3. Отсутствие автоматизации. Многие малые и средние предприятия в Казахстане используют устаревшие методы ведения бухгалтерии, такие как ручной учет, что увеличивает риск ошибок и замедляет подготовку отчетности.

Совершенствование учета и отчетности в МСП Казахстана

Для повышения эффективности бухгалтерского учета и отчетности в МСП Казахстана можно предложить следующие меры:

1. Автоматизация учета. Внедрение автоматизированных систем учета, таких как 1С:Бухгалтерия, Мой Склад, Бухгалтерия Онлайн и других решений, позволит существенно снизить количество ошибок, ускорить процесс подготовки отчетности и обеспечить соответствие требованиям законодательства.

Пример: В малом предприятии с численностью сотрудников 10 человек используется система 1С для ведения бухгалтерии. Время на подготовку налоговой отчетности сокращается с 20 часов в месяц до 5 часов, что дает экономию в 15 часов ежемесячно.

2. Использование упрощенной отчетности. В соответствии с Налоговым кодексом РК и Законом РК «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности», малые предприятия, применяющие упрощенную систему налогообложения (УСН), могут подавать менее сложную отчетность. Это облегчает задачу и снижает административные расходы.

Пример: Согласно действующему законодательству, малые предприятия, чей годовой доход не превышает 30 000 МРП (множитель расчетного показателя), могут использовать

упрощенную форму декларации по налогам. Это позволяет существенно сократить количество отчетных документов, уменьшив их сложность и трудозатраты на составление.

3. Повышение квалификации бухгалтеров. Важным шагом является организация программ повышения квалификации для бухгалтеров и финансовых специалистов. В Казахстане существуют различные образовательные курсы и тренинги, организуемые как государственными, так и частными образовательными учреждениями.

Пример: В Алматы и Астане регулярно проводятся курсы по повышению квалификации бухгалтеров, организуемые Казахстанской ассоциацией бухгалтеров и аудitors (КАРБ). После прохождения таких курсов бухгалтеры могут повысить свою квалификацию, что снижает риски ошибок и недочетов в отчетности.

4. Использование международных стандартов учета (МСФО). МСП, особенно те, которые планируют выходить на международные рынки или работать с иностранными инвесторами, должны переходить на международные стандарты финансовой отчетности. В Казахстане существует обязательство для крупных предприятий (с годовым оборотом выше 2 000 МРП) применять МСФО, однако малым и средним предприятиям стоит учитывать возможность применения МСФО на добровольной основе для повышения прозрачности бизнеса.

Пример: Компания «А», работающая в сфере энергетики, решила перейти на МСФО, чтобы повысить доверие иностранных партнеров и инвесторов. В результате компания смогла заключить несколько крупных контрактов с зарубежными фирмами, что способствовало росту доходов на 15%.

Преимущества совершенствования учета и отчетности

Совершенствование бухгалтерского учета и отчетности приносит МСП Казахстана значительные преимущества:

1. Увеличение прозрачности бизнеса. Точная и своевременная отчетность помогает предпринимателям принимать более обоснованные решения, повышает доверие со стороны инвесторов и партнеров.

2. Снижение рисков штрафов и налоговых санкций. При правильном ведении учета и своевременной подаче отчетности МСП могут избежать штрафов и налоговых санкций. В соответствии с Налоговым кодексом РК и требованиями Комитета государственных доходов Министерства финансов РК, нарушение сроков подачи отчетности или ее недостоверность может привести к значительным штрафам.

3. Экономия времени и ресурсов. Внедрение автоматизированных систем учета позволяет существенно снизить трудозатраты на подготовку отчетности. Это дает возможность сэкономить не только время, но и средства, которые раньше расходились на привлечение внешних консультантов.

4. Повышение конкурентоспособности. Применение международных стандартов отчетности (МСФО) позволяет малым и средним предприятиям выйти на международный рынок, улучшить свои позиции в глазах инвесторов и партнеров.

Пример расчета экономии времени при автоматизации учета. Предположим, что небольшое предприятие на упрощенной системе налогообложения в Казахстане тратит на подготовку отчетности 15 рабочих часов в месяц. С внедрением автоматизированной системы учета (например, 1С:Бухгалтерия) время на составление отчетности сокращается до 5 часов в месяц. Экономия времени составит 120 часов в год (15 часов x 12 месяцев = 180 часов, 180 - 60 = 120 часов экономии). При средней стоимости рабочего часа бухгалтера 10 000 тенге, экономия составит 1 200 000 тенге в год.

Современная жизнь субъекта малого бизнеса обусловлена невозможностью без организации бухгалтерского учета и аудита. Наличие организованного бухгалтерского учета позволяет владельцу бизнеса владеть и управлять информацией, полученной из исходных документов. Достоверная информация об имущественном положении компании, кредиторской и дебиторской задолженности позволяет выбрать оптимальную стратегию

развития компании. При этом второй составляющей успешного развития предприятия является наличие системы внутреннего контроля, с помощью которой оцениваются компоненты бухгалтерского учета и степень его достоверности и актуальности при принятии управленческих решений, выявляются и дифференцируются риски, присущие хозяйствующему субъекту.

Совершенствование учета и отчетности в малых и средних предприятиях Казахстана — это не только способ улучшить внутреннюю финансовую эффективность, но и важный шаг для повышения прозрачности, привлечения инвесторов и повышения конкурентоспособности. Внедрение современных информационных технологий, автоматизация учета, улучшение квалификации кадров и переход на международные стандарты отчетности будут способствовать сокращению рисков, упрощению работы и обеспечению долгосрочной устойчивости бизнеса в условиях быстро меняющейся экономической среды.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Закон «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности» Республики Казахстан от 28 февраля 2007 года N 234
2. Абдуллаева Б.А., Анесова А.Г. Шағын және орта бизнесті несиелеу: негіздері мен принциптері: Оқулық құралы / - Алматы: Экономика, 2014. – 186 бет.
3. Предпринимательский кодекс Республики Казахстан от 29 октября 2015 года № 375-V ЗРК.
4. Официальный сайт АО «Фонд развития предпринимательства «Даму» // <https://damu.kz/>.
5. Вахрушина М.А. Учет на предприятиях малого бизнеса: учеб. пособие / под ред. д-ра экон. наук М. А. Вахрушиной. М.: Вузовский учебник, 2018. 379 с.
6. Соснаускене О.И. Малые предприятия: регистрация, учет, налогообложение: практ. пособие / О. И. Соснаускене, Т. Ю. Сергеева. М.: Омега-Л, 2011. 256 с.

DOI 10.24412/2709-1201-2025-30-89-93

УДК

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ОЦЕНКЕ И АМОРТИЗАЦИИ ДОЛГОСРОЧНЫХ АКТИВОВ: ВЫБОР ПОДХОДА В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СПЕЦИФИКИ БИЗНЕСА

**КУМАРБЕКОВА РАУШАН ДУЛАТОВНА**

Магистрант Бизнес Школы ВКТУ имени Д. Серикбаева

Научный руководитель - **НУРЕКЕНОВА ЭЛЬВИРА СОБЕТОЛЛАЕВНА** к.э.н.,  
профессор Бизнес Школы ВКТУ имени Д. Серикбаева  
Усть-Каменогорск, Казахстан

---

**Аннотация:** Статья посвящена вопросам интеграции искусственного интеллекта (ИИ) в процессы оценки и амортизации долгосрочных активов в контексте цифровизации бухгалтерского учета. Целью исследования является выявление преимуществ и рисков внедрения ИИ в учет долгосрочных активов, а также выбор наиболее эффективных подходов в зависимости от отраслевой специфики бизнеса. На основе анализа отечественного и зарубежного опыта предложены алгоритмы, обеспечивающие более точную оценку активов и адаптацию амортизационной политики. Рассматриваются современные методы амортизации, возможности их оптимизации, а также роль ИИ в прогнозировании износа, управлении финансовыми рисками и повышении достоверности учетной информации.

**Ключевые слова:** долгосрочные активы, амортизация, оценка, искусственный интеллект, бухгалтерский учет, алгоритмы, риск, цифровизация.

---

Развитие цифровых технологий и переход к экономике знаний трансформируют принципы и методы ведения бухгалтерского учета. Одним из ключевых направлений этой трансформации становится интеграция искусственного интеллекта (ИИ) в учетно-аналитические процессы, включая оценку и амортизацию долгосрочных активов. Долгосрочные активы составляют основу имущественного комплекса предприятия, определяя его производственный и инвестиционный потенциал. Соответственно, точность и обоснованность оценки таких активов, а также выбор метода амортизации, оказывают существенное влияние на финансовую отчетность, управленческие решения и инвестиционную привлекательность бизнеса.

Традиционные подходы к оценке и амортизации активов, основанные на статичных моделях и усредненных нормативных параметрах, зачастую не отражают реальных условий эксплуатации и быстро устаревают. В этом контексте ИИ становится эффективным инструментом адаптации учета к специфике конкретного бизнеса, позволяя учитывать технические характеристики активов, их фактическую загрузку, условия эксплуатации, макроэкономические и отраслевые факторы.

Благодаря использованию алгоритмов машинного обучения и технологий обработки больших данных, ИИ способен выявлять скрытые закономерности и прогнозировать изменения в стоимости активов на протяжении всего их жизненного цикла. Это особенно актуально в условиях экономической нестабильности и ускоренного технологического развития, где традиционные методы учета теряют свою актуальность.

Кроме того, цифровизация учета с применением ИИ значительно снижает трудозатраты, повышает прозрачность операций и снижает вероятность ошибок, связанных с человеческим фактором. Однако широкомасштабное внедрение ИИ в бухгалтерский учет требует учета множества факторов, включая нормативно-правовое регулирование, этические аспекты, качество исходных данных и готовность бизнеса к технологическим изменениям.

Внедрение ИИ в бухгалтерский учет требует научного обоснования подходов, методов и инструментов, обеспечивающих баланс между автоматизацией, нормативными требованиями и достоверностью информации. Научное осмысление потенциала ИИ в учете долгосрочных активов, а также разработка типовых алгоритмов и моделей, применимых в различных отраслях, является актуальной задачей современной учетной науки и практики.

Цель исследования - определить роль и эффективность ИИ в системах оценки и амортизации долгосрочных активов в зависимости от отраслевой специфики.

Задачи исследования:

- описать основные подходы к оценке и амортизации активов;
- проанализировать потенциал ИИ в автоматизации и оптимизации данных процессов;
- провести отраслевую сравнительную характеристику методов учета с ИИ;
- обосновать риски и ограничения использования ИИ в учете активов;
- разработать рекомендации по внедрению ИИ в практику бухгалтерского учета.

Объект исследования - учет долгосрочных активов.

Предмет исследования - использование технологий ИИ в их оценке и амортизации.

Методы исследования - сравнительный анализ, кейс-анализ, аналитический обзор, моделирование на основе литературных и эмпирических источников, экспертная оценка.

Долгосрочные активы представляют собой важный компонент финансовой отчетности предприятий, оказывая значительное влияние на их стоимость, инвестиционную привлекательность и налоговую нагрузку. Традиционные методы оценки и амортизации активов имеют ряд ограничений, связанных с низкой адаптивностью к изменяющимся экономическим условиям. Внедрение искусственного интеллекта в эти процессы позволяет повысить точность прогнозирования износа, автоматизировать учетные операции и минимизировать финансовые риски. [1. с.51]

ИИ позволяет обрабатывать большие объемы данных, анализировать тенденции и факторы, влияющие на стоимость активов. Автоматизированные системы ИИ могут учитывать макроэкономические изменения, технологические сдвиги и динамику спроса на активы, обеспечивая более точные прогнозы. На основе машинного обучения возможна разработка прогнозных моделей, которые анализируют не только внутренние показатели предприятия, но и внешние экономические и технологические факторы, влияющие на активы.

Основные средства могут оцениваться по следующим видам стоимости: первоначальной, текущей, балансовой, стоимости реализации, ликвидационной.

Первоначальная стоимость – стоимость фактически произведенных затрат по возведению или приобретению основных средств, включая уплаченные невозмещаемые налоги и сборы, а также затраты по доставке, монтажу, установке, пуску в эксплуатацию и любые другие расходы, непосредственно связанные с приведением актива в рабочее состояние для его использования по назначению.

Текущая стоимость – стоимость основных средств по действующим рыночным ценам на определенную дату.

Балансовая стоимость – первоначальная или текущая стоимость основных средств за вычетом суммы накопленной амортизации, по которой актив отражается в учете и отчетности.

Стоимость реализации – стоимость, по которой возможен обмен основных средств между хорошо осведомленными и готовыми к приведению сделки независимыми сторонами.

Ликвидационная стоимость – предполагаемая стоимость запасных частей, лома, отходов, возникающих при ликвидации основных средств в конце срока полезной службы за вычетом ожидаемых затрат по выбытию. [2. с.51]

ИИ может повысить точность оценки, анализируя массивы данных о рыночных ценах, исторических изменениях стоимости и экономических прогнозах. Например, алгоритмы машинного обучения могут предсказывать изменения в стоимости активов, используя исторические тренды и макроэкономические индикаторы.

Амортизация – это стоимостное выражение износа в виде систематического распределения амортизируемой стоимости. Существует несколько методов расчета начисления амортизационных отчислений, использование которых разрешено для целей финансового учета: [3. с.51]

- линейный метод – равномерное списание стоимости актива;
- метод уменьшаемого остатка – ускоренная амортизация в первые годы использования;
- метод суммы чисел лет – ускоренная амортизация с учетом срока службы;
- производственный метод – расчет амортизации на основе объема выпуска или использования актива. [4. с.51]

В таблице 1 представлено сравнение методов амортизации, приведены их преимущества и недостатки.

Таблица 1. Сравнение методов амортизации

Метод амортизации	Преимущества	Недостатки
Линейный метод	Простота, равномерное списание	Не учитывает интенсивность эксплуатации
Метод уменьшаемого остатка	Ускоренная амортизация, налоговые преимущества	Высокие затраты в начале срока службы
Метод суммы чисел лет	Гибкость, адаптация к износу	Более сложный расчет
Производственный метод	Прямая зависимость от использования	Трудности в определении производственного ресурса

Выбор метода зависит от отрасли, интенсивности использования активов и налоговой политики компании. Искусственный интеллект может анализировать данные о фактическом использовании активов и рекомендовать оптимальный метод амортизации. Например, в авиационной отрасли ИИ-системы прогнозируют износ самолетов на основе данных о налетанных часах и техническом обслуживании. В таблице 2 рекомендованы методы оценки и амортизации долгосрочных активов в зависимости от отрасли бизнеса.

Таблица 2. Рекомендуемые методы оценки и амортизации в зависимости от отрасли бизнеса

Отрасль	Рекомендуемый метод оценки	Рекомендуемый метод амортизации
Нефтегаз	Восстановительная стоимость	Ускоренная амортизация
IT-сектор	Рыночная стоимость	Линейная амортизация
Производство	Дисконтированная стоимость	Производственный метод
Торговля	Сравнительный метод	Линейная амортизация

ИИ способен анализировать большие объемы данных и предлагать оптимальные стратегии амортизации, учитывая:

- фактическую нагрузку на актив;
- техническое состояние;
- макроэкономические и отраслевые тенденции.

Для эффективной оценки и амортизации долгосрочных активов с использованием искусственного интеллекта применяются разнообразные цифровые решения. На практике используются как специализированные корпоративные платформы, так и гибкие инструменты на базе открытого программного обеспечения представлены в таблице 3.

Таблица 3. ИИ инструменты и технологии

Инструмент / Платформа	Описание	Возможности в учёте активов
SAP Leonardo	Корпоративная ИИ-платформа от SAP	Интеграция с ERP, анализ износа, рекомендации по амортизации
IBM Watson	Платформа на основе машинного обучения	Прогноз стоимости, оценка рисков, выявление отклонений
Microsoft Power BI + ML	Аналитическая платформа с возможностью подключения обучаемых моделей	Динамическая визуализация амортизации, моделирование сценариев
Google AutoML / BigQuery ML	Мощные облачные решения для обработки больших данных	Обработка исторических цен, построение прогнозов
1C:ERP с ИИ-модулями	Решение с настраиваемыми модулями на основе алгоритмов ИИ	Рекомендации по методам амортизации, учет отраслевой специфики
Python + Scikit-learn / TensorFlow	Инструменты для кастомных моделей машинного обучения	Прогноз износа, обучение моделей на основе данных компании

Выбор инструмента зависит от масштабов бизнеса, уровня цифровизации, отрасли и наличия квалифицированных специалистов. Наиболее эффективным считается сочетание ERP-систем с модулями ИИ, поддерживающими индивидуальные настройки моделей под конкретные активы, включая их техническое состояние, условия эксплуатации и макроэкономические тренды.

Примером успешного внедрения ИИ является использование нейросетей в страховании, где на основе анализа больших данных определяется оптимальный срок амортизации активов и прогнозируются возможные убытки.

Аудиторские организации «большой четверки» (Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young и KPMG) часто создают собственные технологии, в то время как другие крупные фирмы разрабатывают аналогичные продукты и продают их компаниям среднего размера для более широкого использования. В современном мире, управляемом ИИ, ни один бизнес не хочет отставать от своих конкурентов. Благодаря способности анализировать данные с высокой скоростью и значительно меньшим количеством ошибок, чем допустил бы человек, ИИ помогает бухгалтерам принимать обоснованные решения.

Некоторые важные навыки, необходимые будущим бухгалтерам, включают анализ структурированных и неструктурированных данных из различных источников, выявление потенциальных рисков и проблем с данными, а также применение аналитики данных для превращения необработанных данных в полезную информацию. Знание того, как работают функции искусственного интеллекта, может дать бухгалтерам преимущество в освоении анализа данных, что улучшит их понимание финансовой отчетности. [5. с.3]

Преимущества и риски использования ИИ в учете долгосрочных активов.

Преимущества:

1) Повышение точности оценки: ИИ может использовать многочисленные источники данных для более точного анализа стоимости активов, учитывая их технические характеристики, условия эксплуатации и рынок;

2) Оптимизация амортизации: Алгоритмы машинного обучения могут адаптировать методы амортизации в зависимости от фактического износа активов, что приводит к более точным расчетам;

3) Снижение трудозатрат: Автоматизация процессов учета снижает потребность в ручной обработке данных, уменьшая риск ошибок;

4) Снижение финансовых рисков: ИИ позволяет более точно прогнозировать изменения стоимости активов, помогая предприятиям принимать более обоснованные инвестиционные решения;

5) Гибкость и адаптивность: Использование ИИ позволяет легко адаптировать учет и амортизацию под конкретные условия отрасли и особенности бизнеса.

Риски:

1) Качество данных: Для точности работы ИИ важен доступ к качественным данным. Ошибки или недостаточность данных могут привести к неточным прогнозам;

2) Зависимость от технологий: Постоянное обновление и поддержание ИИ-систем требует значительных затрат и технологической подготовки;

3) Этические вопросы: Использование ИИ в бухгалтерии может вызывать вопросы относительно прозрачности и ответственности за принятие решений;

4) Законодательные ограничения: Внедрение ИИ в бухгалтерский учет должно соответствовать нормам и стандартам, что в некоторых странах может быть ограничено законодательством;

5) Потенциальные ошибки алгоритмов: ИИ-системы могут ошибаться, особенно в случае, когда данные используются для прогнозирования изменений, не предусмотренных в обучении алгоритмов.

Использование искусственного интеллекта в оценке и амортизации долгосрочных активов представляет собой значительный шаг вперед в цифровизации бухгалтерского учета. Применение ИИ позволяет значительно повысить точность расчетов, снизить трудозатраты и улучшить качество прогнозирования. Однако для успешной интеграции ИИ в учетную практику необходимо преодолеть ряд вызовов, связанных с качеством данных, этическими аспектами и нормативным регулированием.

Адаптация учетных процессов с применением искусственного интеллекта должна учитывать специфику отрасли и конкретного бизнеса. В зависимости от условий эксплуатации активов и характера их использования могут быть выбраны различные методы амортизации, оптимально подходящие для конкретной ситуации.

Несмотря на существующие риски, преимущества внедрения ИИ в учет долгосрочных активов очевидны, особенно в условиях стремительного технологического прогресса и экономической нестабильности. Внедрение ИИ способствует не только повышению эффективности учета, но и оптимизации финансовых процессов, что, в свою очередь, ведет к снижению финансовых рисков и увеличению инвестиционной привлекательности компаний.

В будущем можно ожидать дальнейшего совершенствования методов и инструментов, основанных на ИИ, что позволит значительно улучшить системы учета и амортизации в различных отраслях экономики.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдыманапов А.А. Концептуальные основы и принципы бухгалтерского учета: Учебное пособие – Алматы 2013. - 234с.
2. Радостовец В.К. Радостовец В.В. Шмидт О.И. Бухгалтерский учет на предприятии: изд. 2 доп. и перераб.- Алматы: Центраудит- Казахстан, 2008.- 771 с.
3. Салина А.П. Принципы бухгалтерского учета: Учебное пособие. – Алматы: «Экономика», 2003. – 370 с.
4. Попова Л.А. Бухгалтерский учет: финансовый аспект. Учебное пособие. – Караганда, 2009. – 257 с.
5. Никифорова Н.А. Будущее искусственного интеллекта в бухгалтерском учете. Учет. Анализ. Аудит. Финансовый университет, Москва, Россия, 2024 – 10 с.

DOI 10.24412/2709-1201-2025-30-94-96

УДК 334.021.1

## ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

**ИСКАКОВА БОТАГОЗ ОРАЗБАЕВНА**

Магистрант 2 курса, университета «Туран-Астана», Казахстан

Научный руководитель: **КАПЕНОВА АСЕМГУЛЬ ЗАРЛЫХАНОВНА**

к.э.н., профессор университета «Туран-Астана», Казахстан

**Аннотация:** Статья посвящена исследованию инновационного развития системы корпоративного управления в Республике Казахстан. В условиях глобализации и экономических трансформаций актуализируется необходимость совершенствования механизмов управления корпоративными структурами, что в свою очередь способствует улучшению бизнес-климата и повышению конкурентоспособности национальной экономики.

В статье рассматриваются ключевые аспекты корпоративного управления, включая его основные принципы, вызовы и возможности для развития в Казахстане. Особое внимание уделено внедрению инновационных технологий и практик, таких как цифровизация, корпоративная социальная ответственность, устойчивое развитие и модернизация законодательства, направленного на повышение прозрачности и эффективности корпоративного управления. Автор анализирует текущие изменения в законодательной и институциональной сфере, а также оценку их воздействия на корпоративную практику в Казахстане. В заключение представлены рекомендации по дальнейшему совершенствованию системы корпоративного управления с учетом мировых тенденций и национальных особенностей.

**Ключевые слова:** инновационное развитие, корпоративное управление, республика казахстан, цифровизация, корпоративная социальная ответственность, устойчивое развитие, модернизация законодательства, прозрачность, конкурентоспособность

Система корпоративного управления играет ключевую роль в обеспечении прозрачности, эффективности и долгосрочной устойчивости бизнеса. В последние десятилетия корпоративное управление стало объектом пристального внимания как в мировом, так и в казахстанском контексте. С развитием экономики Казахстана, вступлением в международные экономические организации и ускорением технологических изменений, вопрос инновационного развития системы корпоративного управления становится всё более актуальным.

Актуальность исследования заключается в необходимости адаптации казахстанских компаний к новым условиям глобализованного мира, где инновационные подходы к управлению играют важнейшую роль в обеспечении конкурентоспособности и привлекательности для инвесторов. Инновации в корпоративном управлении включают в себя внедрение цифровых технологий, улучшение корпоративной отчетности, а также развитие новых моделей взаимодействия с акционерами и заинтересованными сторонами.

Цель статьи — анализ инновационных подходов в корпоративном управлении в Республике Казахстан, их влияния на эффективность функционирования компаний и выявление перспектив для дальнейшего улучшения системы управления.

Корпоративное управление представляет собой систему взаимоотношений между акционерами, руководством и другими заинтересованными сторонами компании. Оно регулирует не только внутренние процессы компании, но и ее взаимодействие с внешней средой. Принципы эффективного корпоративного управления включают:

1. Прозрачность — компании обязаны раскрывать информацию о своей деятельности, обеспечивая доступ к ней акционеров и других заинтересованных сторон.

2. Ответственность — руководство компании должно нести ответственность за принятые решения, их последствия и соответствие интересам всех сторон.

3. Честность и соблюдение этических норм — в бизнесе должны соблюдаться высокие стандарты честности и справедливости.

4. Защита прав акционеров — особенно прав миноритарных акционеров, которые должны быть защищены от произвола крупных акционеров или руководства.

Современные тенденции в корпоративном управлении включают переход к более демократичным моделям управления, интеграцию устойчивых и этических практик, а также активное использование цифровых технологий.

Современное состояние корпоративного управления в Казахстане

Правовая база корпоративного управления в Казахстане была существенно улучшена в последние десятилетия. Принятие новых законов и нормативных актов, направленных на повышение прозрачности и отчетности, сыграло ключевую роль в улучшении корпоративного климата. Одним из важнейших документов является Закон РК "О корпоративном управлении", который регулирует отношения между акционерами, руководством и другими заинтересованными сторонами.

Однако, несмотря на положительные изменения, система корпоративного управления в Казахстане сталкивается с рядом проблем. Одной из ключевых проблем является недостаточная прозрачность в некоторых компаниях, а также незащищенность прав миноритарных акционеров. Это связано с отсутствием должного уровня развития институциональных инвесторов, а также с недостаточным уровнем корпоративной культуры в ряде предприятий.

Рынок корпоративного управления в Казахстане преимущественно представлен крупными государственными и частными компаниями, а также несколькими международными корпорациями. Большинство инновационных решений и практик внедряют именно крупные корпорации, в то время как малые и средние предприятия часто отстают в вопросах корпоративного управления.

Инновационные подходы в корпоративном управлении

Среди инновационных решений, которые находят широкое применение в корпоративном управлении в Казахстане, можно выделить несколько ключевых направлений:

1. Цифровизация корпоративного управления. В последние годы казахстанские компании активно внедряют информационные технологии для улучшения управления и повышения прозрачности. Одним из таких примеров является внедрение блокчейн-технологий для обеспечения прозрачности в расчетах и отчетности, а также использование искусственного интеллекта для анализа данных о компании и предсказания ее финансовых результатов.

2. Управление через данные. В условиях цифровой экономики все более актуальным становится использование больших данных (Big Data) для принятия обоснованных управленческих решений. Компании начинают использовать инструменты аналитики для оптимизации своей деятельности, повышения производительности и улучшения взаимодействия с клиентами и партнерами.

3. Корпоративная отчетность и управление рисками. В последние годы в Казахстане большое внимание уделяется внедрению международных стандартов отчетности, таких как МСФО (Международные стандарты финансовой отчетности), что способствует улучшению прозрачности и повышению доверия инвесторов. В дополнение к этому, компании начинают активно внедрять системы управления рисками, которые позволяют минимизировать негативное влияние внешних и внутренних факторов на деятельность предприятия.

4. Социально-ответственный бизнес и устойчивое развитие. В рамках инноваций в корпоративном управлении все чаще поднимаются вопросы социально-ответственного

бизнеса (CSR) и устойчивого развития. Большие корпорации Казахстана начинают учитывать не только финансовые результаты, но и влияние своей деятельности на окружающую среду, общество и экономику в целом.

5. Гибкость корпоративных структур. Важным элементом инновационного подхода является развитие гибких моделей корпоративного управления, таких как многоуровневая система управления и управление через электронные платформы, что позволяет более эффективно реагировать на изменения внешней среды.

Перспективы инновационного развития корпоративного управления в Казахстане

Перспективы инновационного развития корпоративного управления в Казахстане будут зависеть от нескольких факторов, включая совершенствование законодательной базы, развитие финансовых рынков, а также активное внедрение новых технологий.

1. Усиление институциональных инвесторов. Одним из важных шагов в сторону инновационного развития системы корпоративного управления будет увеличение роли институциональных инвесторов, таких как пенсионные и страховые компании, которые могут повысить требования к качеству корпоративного управления и поддерживать более высокие стандарты прозрачности.

2. Совершенствование законодательства. Для создания устойчивой и инновационной системы корпоративного управления необходимо дальнейшее совершенствование законодательства, включая принятие новых законов, направленных на усиление защиты прав миноритарных акционеров и повышение уровня корпоративной отчетности.

3. Развитие новых моделей управления. Важно, чтобы казахстанские компании внедряли более гибкие и инновационные модели управления, ориентированные на развитие внутренней корпоративной культуры и повышение эффективности взаимодействия между менеджментом и акционерами.

4. Технологические инновации. Внедрение новых технологий, таких как искусственный интеллект, блокчейн, интернет вещей (IoT) и анализ больших данных, откроет новые возможности для улучшения корпоративного управления в Казахстане.

Заключение

Инновационное развитие системы корпоративного управления в Казахстане представляет собой важнейший элемент в обеспечении устойчивости и конкурентоспособности экономики страны. Внедрение новых технологий, улучшение корпоративной отчетности, а также развитие гибких моделей управления и социальной ответственности будут способствовать повышению уровня корпоративного управления и привлечению международных инвесторов в экономику Казахстана. Однако для достижения успешных результатов необходимо продолжать совершенствование законодательной базы, развивать корпоративную культуру и стимулировать внедрение инновационных подходов на всех уровнях бизнеса.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. В. А. Чесноков, И. А. Егорова, «Корпоративное управление в России и зарубежных странах» Москва, 2017.-260с.
2. К. М. Кенжебаева, А. Т. Ахмедова, «Корпоративное управление в Казахстане: теоретические и практические аспекты» Алматы, 2019.-150с.
3. Х. С. Шапенов, «Корпоративное управление и бизнес: теория и практика» Алматы, 2018.-210с.

DOI 10.24412/2709-1201-2025-30-97-105

УДК 332.1

## **ИНФОРМАЛЬНЫЙ ЛАНДШАФТ HR-ЦИФРОВИЗАЦИИ: РИСКИ, ВЫГОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ КОНТРОЛЯ**

**ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА**

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

**САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ**

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

**ПЕТРОВСКАЯ АСИЯ СТАНИСЛАВОВНА**

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

**FAYEZ WAZANI ABDULWALID**

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

**ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА**

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

---

***Аннотация.** Цифровая трансформация HR-функции становится неотъемлемым элементом стратегического развития современных организаций. Внедрение цифровых платформ, систем самообслуживания сотрудников, аналитических инструментов и автоматизированных процессов обещает существенное повышение эффективности управления человеческими ресурсами. Однако на практике реализация таких инициатив часто сталкивается с неформальными механизмами адаптации и сопротивления, которые проявляются в виде теневых процессов и скрытых практик. Теневые практики — это действия и решения, выходящие за рамки официальных регламентов, но оказывающие реальное влияние на функционирование HR-систем. Они могут возникать как реакция на ограниченность цифровых решений, несоответствие корпоративной культуре или дефицит доверия к изменениям. В условиях цифровизации такие практики приобретают особую значимость: они могут стать как барьером на пути трансформации, так и механизмом гибкой адаптации к новым условиям. Целью данной статьи является анализ природы теневых процессов в контексте HR-цифровизации, выявление их причин, форм и последствий, а также формулировка стратегий управления ими в условиях перехода к цифровым организациям. На основе теоретических подходов и эмпирических наблюдений доказывается, что осознанное выявление и конструктивное включение скрытых практик в процесс цифровизации позволяет повысить адаптивность системы управления персоналом, минимизировать риски и достичь устойчивых результатов цифровой трансформации.*

***Ключевые слова:** цифровизация HR, теневые процессы, скрытые практики, цифровая зрелость, организационные изменения, сопротивление изменениям*

---

Цифровизация как глобальный тренд затрагивает все аспекты организационной деятельности, включая управление человеческими ресурсами [1]. Внедрение современных HR-технологий — от электронного документооборота и HRIS-систем до аналитики персонала и чат-ботов — обещает организациям повышение эффективности, прозрачности и персонализации процессов [2]. Однако успешная цифровизация требует не только технической готовности, но и глубокой трансформации организационной культуры, моделей поведения сотрудников и управленческих подходов [3,4]. На практике HR-цифровизация редко реализуется в «чистом» виде. За фасадом формальных регламентов и цифровых интерфейсов формируются и действуют неформальные практики, часто называемые теневыми процессами

[5-7]. Эти скрытые механизмы могут как поддерживать, так и подрывать официальную трансформационную повестку. Они выражаются в обходе цифровых систем, использовании альтернативных каналов коммуникации, сохранении старых процедур под видом новых, а также в спонтанной адаптации сотрудников к недостаткам цифровых решений. Несмотря на очевидную значимость, феномен теневых практик в контексте HR-цифровизации остаётся слабо разработанным в научной литературе [7]. Большинство исследований сосредоточено на технических аспектах внедрения, организационном дизайне и управлении изменениями, игнорируя скрытую, неформальную сторону цифровой трансформации [8,9]. Между тем, успешная цифровизация требует учёта всей системы — как формальных, так и неформальных элементов [10,11].

*Научная и практическая значимость* статьи заключается в том, что именно через понимание неформальных механизмов поведения можно выстроить цифровизацию не как внешнюю надстройку, а как органичную, принятую и поддержанную внутреннюю трансформацию. Будущее цифрового HR — не в устранении "теней", а в умении работать с ними.

Теневые процессы — это совокупность неформальных, нефиксируемых в официальных документах и зачастую незапланированных действий сотрудников, которые происходят параллельно формальным регламентам и стратегиям [5,12]. Эти процессы могут быть как индивидуальными, так и коллективными, осознанными или спонтанными, реактивными или стратегическими. В контексте HR-цифровизации теневые процессы проявляются как альтернативные формы взаимодействия с цифровыми системами, обход новых регламентов, сохранение привычных «бумажных» процедур или использование неофициальных инструментов работы с персоналом [13,14]. Природа теневых практик не обязательно негативна. В организационной теории они могут рассматриваться как форма социальной адаптации, проявление устойчивости профессиональных норм и даже источник инноваций [4]. Однако в условиях цифровой трансформации теневые процессы приобретают двойственный характер: с одной стороны, они помогают сотрудникам компенсировать недостатки новых систем, с другой — могут блокировать или исказить целевые эффекты цифровизации.

Особенность HR-сферы заключается в высокой степени вовлечённости человека в процессы и решения. Это делает её особенно чувствительной к изменениям, вызванным цифровыми преобразованиями. HR-системы напрямую касаются карьерных траекторий, заработной платы, оценки, мотивации — и потому активизируют разнообразные защитные, адаптационные и саботажные формы поведения. В результате в HR-цифровизации часто возникают следующие теневые практики: сотрудники продолжают обсуждать кадровые вопросы в мессенджерах, личных беседах, игнорируя корпоративные платформы; формальный ввод данных в систему с параллельным ведением бумажных дубликатов; использование обходных стратегий для получения нужных решений (например, минуя цифровую систему согласования); неофициальная поддержка «цифровых посредников» — людей, которые фактически управляют системой за других пользователей [5].

В рамках данного исследования теневые практики в HR можно классифицировать по следующим основаниям:

*По уровню:* индивидуальные: действия отдельных сотрудников (например, отказ использовать электронную систему оценки); групповые: действия отделов, команд, формирующих «свои правила» использования HR-систем; институциональные: устойчивые отклонения от регламентов, фактически ставшие нормой.

*По степени осознанности:* сознательные: преднамеренное нарушение цифровых инструкций; непроизвольные: адаптация из-за непонимания или технической сложности системы.

*По направленности:* компенсаторные: восполнение недоработок цифровых решений; саботажные: целенаправленное противодействие изменениям; инновационные: эксперименты сотрудников с новыми практиками, не предусмотренными официальными сценариями.

*По времени проявления:* временные (адаптационные) — возникают на этапе внедрения; устойчивые (институционализированные) — закрепляются как элемент организационной культуры.

С точки зрения системного подхода, теневые процессы представляют собой «обратную сторону» цифровизации — своеобразную систему обратной связи. Они сигнализируют о сбоях, перегибах, непродуманности цифровых решений, и потому могут рассматриваться как индикаторы незрелости цифровой трансформации [5]. Вместе с тем, игнорирование этих процессов усиливает разрыв между формальными структурами и реальной практикой, что ведёт к снижению эффективности HR-инициатив, утрате доверия и демотивации персонала.

Несмотря на активное внедрение цифровых решений в сфере управления персоналом, многие организации сталкиваются с устойчивым появлением теневых практик, подрывающих эффективность трансформации. Эти практики — не результат злонамеренных действий, а симптом сложных социотехнических и институциональных факторов, в которых протекает процесс цифровизации.

Корпоративная культура — один из ключевых регуляторов поведения в организации. При цифровизации HR-процессов нередко возникает «культурный конфликт» между ценностями, заложенными в цифровые инструменты (прозрачность, стандартизация, самосервис), и неформальными нормами поведения сотрудников (гибкость, адаптация, личные договорённости). Особенно остро это проявляется в иерархичных и бюрократизированных структурах, где исторически сложившиеся подходы противоречат духу цифровой открытости и равенства [3]. Сотрудники в таких организациях могут воспринимать цифровые платформы как угрозу личным договорённостям, статусу или привычному порядку вещей. Это приводит к сознательному или неосознанному формированию альтернативных — «теневых» — маршрутов взаимодействия с HR-системами.

Успех цифровизации зависит не столько от внедрённой технологии, сколько от того, как она воспринимается и используется людьми. Часто HR-трансформация инициируется и реализуется «сверху», без должного вовлечения конечных пользователей — сотрудников, линейных руководителей, специалистов. Недостаток разъяснительной работы, формальный характер презентаций, игнорирование обратной связи создают ощущение навязываемой реформы. Как результат, сотрудники начинают саботировать нововведения пассивно — игнорированием, или активно — созданием параллельных способов взаимодействия. При этом такие практики часто маскируются под «временные решения», но закрепляются как устойчивая норма.

Современные HR-системы, особенно в крупных организациях, нередко характеризуются избыточной сложностью, слабой адаптацией под локальные процессы и недостаточной пользовательской удобностью. Интерфейсы перегружены, процессы не оптимизированы под реальные сценарии, а реакции системы на нестандартные ситуации ограничены. В ответ на такие недостатки пользователи начинают формировать альтернативные каналы: вести параллельные Excel-таблицы, использовать личные мессенджеры, возвращаться к бумажному документообороту. Таким образом, появляется «технологический бэкдор» — теньевая система, существующая параллельно официальной [15].

Цифровизация HR — это не просто внедрение новой технологии, а изменение распределения власти в организации. Например, автоматизация процессов согласования отпусков или KPI-оценки приводит к уменьшению субъективного влияния отдельных менеджеров. Это может восприниматься как подрыв их управленческой роли. В таких случаях возникает психологическая защита: менеджеры или ключевые специалисты сопротивляются изменениям, создавая неформальные правила обхода системы или обучая подчинённых «старым» методам. Это способствует формированию устойчивых теневых процессов — от "ручной корректировки" данных до устных согласований в обход цифровой платформы [13].

Даже при наличии качественного цифрового решения оно будет эффективно только в том случае, если сотрудники умеют им пользоваться. На практике многие пользователи

(особенно в возрастной категории 45+) испытывают затруднения с цифровыми интерфейсами, не понимают логики систем, не владеют терминологией. При этом обучение часто ограничено единичными инструктажами или PDF-гайдами без сопровождения в процессе использования. Цифровая неуверенность провоцирует избегающее поведение: люди стараются не использовать систему напрямую, переключаются на более опытных коллег (так называемые «цифровые помощники») или продолжают пользоваться теневыми (знакомыми) схемами.

Во многих организациях существуют устоявшиеся бюрократические процедуры, не поддающиеся быстрой трансформации [3]. Даже при переходе на цифровую платформу сохраняются дублирующие документы, «резервные» реестры, устные договорённости. Эти элементы образуют своего рода «организационный осадок» — рудименты прежней системы, которые оказываются живучи и устойчивы. Кроме того, сотрудники, особенно с большим стажем, склонны воспринимать новые системы как временные или ненадёжные, и потому продолжают действовать по старым правилам «на всякий случай». Это приводит к параллельному функционированию двух систем: формальной (цифровой) и теневой (прежней).

В условиях гибридной занятости, территориальной распределённости сотрудников и различий в трудовых условиях универсальные HR-системы не всегда охватывают все возможные ситуации [15]. Например, сотрудники на вахтовом методе или в филиалах с ограниченным интернет-доступом могут физически не иметь возможности воспользоваться системой в должной мере. В результате появляются адаптационные теневые практики: передача информации через курьеров, использование бумажных форм, делегирование задач офисному персоналу. Формально это — отклонение от цифрового пути, но фактически — вынужденная локальная адаптация.

Причины появления теневых процессов в HR-цифровизации имеют сложную, многослойную природу, сочетающую культурные, психологические, организационные и технологические факторы. Игнорирование этих причин приводит к снижению вовлечённости, искажению данных, росту недоверия и сопротивления. Успешное управление цифровыми трансформациями требует признания существования теневых практик и построения стратегии, учитывающей реальные потребности, страхи и поведенческие паттерны сотрудников.

Цифровизация HR-процессов позиционируется как стратегический шаг к повышению эффективности, прозрачности и адаптивности управления человеческими ресурсами. Однако при отсутствии контроля за теневыми процессами эффект от внедрения цифровых решений может быть существенно нивелирован. Более того, скрытые практики способны привести к организационным сбоям, искажению данных и усилению внутренних противоречий.

Одной из ключевых целей цифровизации является получение достоверных и актуальных данных о сотрудниках, их вовлечённости, результативности, обучении и текучести. Однако теневые процессы, сопровождающиеся дублированием информации, неформальными обходами и частичным заполнением систем, приводят к фрагментации и искажению этих данных.

Например: сотрудники фиксируют отпуска не в системе, а в Excel; оценки по KPI обсуждаются устно и не вносятся в платформу; данные о внутренних переводах обновляются с задержкой или корректируются «вручную».

Это делает невозможным построение корректной HR-аналитики, подрывает эффективность People Analytics и препятствует принятию управленческих решений на основе данных.

Теневая практика часто становится не просто временным обходом, а устойчивым элементом поведения, формирующим коллективное представление о «ненадёжности» или «ненужности» цифрового инструмента. Сотрудники начинают воспринимать систему как номинальную, использующуюся «для отчёта», но не влияющую на реальные процессы.

Это подрывает доверие к проекту цифровизации в целом: сотрудники отказываются обучаться работе в системе; игнорируют новые функции и обновления; усиливается сопротивление при расширении цифровой инфраструктуры. Таким образом, возникает феномен «цифрового цинизма» — когда технология есть, но не используется всерьёз.

Теневые процессы, возникающие параллельно цифровым системам, неизбежно создают дублирование функций и увеличение операционной нагрузки. HR-специалисты, вместо стратегической работы, вынуждены перепроверять данные из разных источников; сводить ручные и автоматические отчёты; решать конфликты между «бумажной» и «цифровой» реальностью.

Это снижает общий эффект автоматизации и тормозит движение к трансформации HR в бизнес-партнёра, оставляя функцию на уровне «операционного центра обслуживания».

Теневые практики способствуют усилению внутреннего неравенства. В организациях появляется «цифровая элита» — сотрудники, способные эффективно работать с системой, и «цифрово зависимые» — те, кто вынужден прибегать к помощи коллег или пользоваться обходными путями.

Это приводит к: усилению вертикальной зависимости (подчинённый — посредник — система); снижению самодостаточности сотрудников; потере принципов self-service и самообслуживания, являющихся ядром современной HR-архитектуры.

Теневые процессы искажают управленческую обратную связь и затрудняют контроль над реализацией HR-политик. Руководство получает искажённую картину, считая, что цифровые процессы работают, в то время как большая часть деятельности осуществляется вне системы.

Следует отметить, что не все последствия теневых процессов однозначно негативны. Иногда они выполняют адаптивную функцию и позволяют гибко реагировать на нестандартные ситуации, не предусмотренные системой; компенсируют недостатки интерфейса и технические сбои; способствуют «тестированию» новых подходов, которые впоследствии могут быть институционализированы.

Таким образом, при грамотном мониторинге теневые практики могут выступать индикатором ошибок в проектировании цифровых систем и источником организационных инноваций.

Теневые практики в HR-цифровизации имеют многогранное влияние на эффективность трансформации от искажения данных и падения доверия до роста нагрузки и управленческого дефицита. Их игнорирование приводит к формированию двух параллельных реальностей — формальной цифровой и фактической теневой, что сводит на нет преимущества автоматизации. Вместе с тем, анализ и включение таких практик в стратегию управления цифровыми изменениями может повысить адаптивность и устойчивость HR-системы.

Эффективная цифровизация HR невозможна без осознанного управления теневыми процессами. Игнорирование неформальных практик ведёт к снижению эффективности цифровых решений, увеличению организационных рисков и утрате доверия со стороны сотрудников. Вместо репрессивных мер организации должны стремиться к конструктивной интеграции теневых процессов в общую архитектуру трансформации, превратив их из барьеров в источники организационной адаптивности.

Первый шаг — отказ от иллюзии «тотального цифрового порядка». Организации должны признать существование теневых практик как естественного феномена в переходный период и инициировать их диагностику.

Методы выявления: качественные интервью и фокус-группы с пользователями HR-систем; анализ цифровых следов (логов входа, активности, частоты ошибок); HR-аналитика отклонений: сравнение формальных и фактических процессов; анонимные опросы о барьерах в использовании систем. Важно создать атмосферу доверия, в которой сотрудники смогут открыто говорить о неформальных практиках без страха санкций.

Одной из причин появления теневых процессов является несогласованность между технической и социальной стороной изменений. Следовательно, система управления теневыми практиками должна опираться на социотехнический подход: проектирование цифровых решений с учётом организационной культуры, пользовательского опыта и поведенческой логики [12].

**Инструменты:** совместное проектирование (co-design) с участием сотрудников; пилотные зоны для адаптации решений перед масштабированием; гибкие интерфейсы и сценарии с возможностью выбора подходящих путей; UX-аудит цифровых платформ на предмет удобства и прозрачности.

Устойчивые тневые практики часто являются следствием отсутствия вдохновляющего лидерства и стратегического объяснения происходящих изменений. Необходимо обеспечить: коммуникацию «зачем», а не только «что»: доносить не только функциональность, но и ценность цифровизации; прозрачные каналы обратной связи: дать сотрудникам возможность влиять на дизайн и развитие HR-систем; личную вовлечённость топ-менеджмента: пример цифровой зрелости руководителей — ключевой фактор успеха.

Особое внимание следует уделить «цифровым амбассадорам» — активным сотрудникам, которые могут транслировать позитивный опыт и обучать коллег.

Формальные инструктажи и видеоруководства редко обеспечивают необходимую цифровую адаптацию. Вместо этого стоит строить модульные, контекстные и поддерживающие форматы обучения: цифровые наставники в подразделениях; микрообучение, доступное прямо в интерфейсе системы; платформы самообучения с геймификацией; обратные офисы, помогающие решать реальные кейсы. Важно не просто обучить действиям, а сформировать цифровое мышление, в котором новая система — не обуза, а помощник.

Некоторые тневые практики можно трансформировать в официальные стандарты. Например, если сотрудники предпочитают использовать Telegram-бота вместо корпоративного портала, это может стать поводом к созданию интеграции. Если наблюдается массовое «ручное» редактирование графиков работы — возможно, система требует большего сценарного разнообразия.

**Подход:** анализ повторяемых тневых шаблонов; валидация их эффективности и соответствия нормативам; интеграция в официальные бизнес-процессы и цифровые платформы; формализация в виде гибких политик и инструкций. Таким образом, происходит не подавление тневых процессов, а их цивилизованное поглощение и адаптация под общую архитектуру HRM.

Управление тневыми практиками — это не борьба с сопротивлением, а работа с неформальной логикой поведения, встроенной в ткань организации. Признание, вовлечение, адаптация и институционализация тневых процессов позволяют сделать цифровизацию по-настоящему живой, гибкой и устойчивой. Именно управление невидимым — условие успеха формального.

Изучение реальных кейсов позволяет не только подтвердить выводы, но и выявить универсальные закономерности формирования и влияния скрытых практик на эффективность цифровизации.

**Суть:** При внедрении цифрового портала самообслуживания, в Международной производственной компании, выявлено массовое сопротивление со стороны линейных руководителей, которые продолжали собирать заявки в устной форме и вручную вносили данные в систему.

**Причина:** Потеря управленческого контроля и привычного статуса посредника между системой и сотрудником.

**Решение:** Назначение цифровых кураторов по подразделениям, проведение стратегических сессий с вовлечением руководства, частичный пересмотр бизнес-процессов с учётом реальных сценариев.

*Суть:* В финансовой организации, несмотря на формально внедрённую систему онлайн-оценки эффективности, большая часть оценок обсуждалась и утверждалась неформально, а затем вводилась в систему «для отчёта».

*Причина:* Недоверие к объективности цифрового инструмента, сильная зависимость от субъективной экспертной оценки.

*Решение:* Внедрение механизмов peer review, разъяснение принципов оценки, анонимизация отдельных блоков опроса.

*Суть:* при переходе к электронному документообороту HR-документов сотрудники Государственной организации, продолжали использовать бумажные копии, считая цифровой формат «ненадёжным».

*Причина:* Отсутствие опыта и доверия к цифровой подписи, недостаточная цифровая грамотность.

*Решение:* Проведение циклового обучения, создание визуальных инструкций, установка точек технической поддержки и институционализация смешанного режима с постепенным свёртыванием бумажного контура.

Для количественной и качественной оценки влияния скрытых практик на HR-цифровизацию используются специализированные модели и индексы. Они помогают выявить зоны риска, определить цифровую зрелость и предложить целевые меры по адаптации.

*Индекс теневой активности.* Методика оценки доли процессов, которые протекают вне официальной цифровой системы. Формируется на основе расхождений между заявленными и фактическими маршрутами процессов; частоты ручных вмешательств; обратной связи сотрудников.

*Матрица зрелости и адаптации.* Оценивает соотношение уровня цифровой зрелости HR и степени распространённости теневых практик.

*Оценка поведения пользователей.* Используется для анализа цифрового поведения пользователей и выделения паттернов: активные цифровые сторонники; пассивные пользователи; изолированные (работают «в обход»); оппозиционеры (саботажники). На основе этой сегментации строятся *стратегии*: поддержка, обучение, корректировка процессов, индивидуальная работа.

*Практические инструменты:* цифровые дэшборды с визуализацией зоны «протечек» — где и на каком этапе процессы выпадают из цифрового контура; Оповещения и триггеры: если процесс пройден вручную — формируется системное уведомление; регулярный аудит HR-процессов, включая не только соответствие регламентам, но и выявление неформальных процедур.

Практические кейсы подтверждают, что теневые процессы — это не отклонения, а часть адаптивной стратегии сотрудников в условиях цифровых изменений. Модели оценки позволяют не только диагностировать скрытые зоны, но и перейти от реактивного управления к проактивному. Успешные организации не борются с теневыми практиками, а трансформируют их в основу для гибкой, устойчивой цифровой экосистемы HR.

Таблица 1 - Примеры «скрытых практик» и уроки для HR-цифровизации [8,11,16,17,18]

Компания / контекст	Скрытые практики («shadow»)	Влияние на проект	Как ими управляли
«Казахтелеком» (Казахстан, 2024–25)	Неформальные Excel-реестры кадровых заявок и устные согласования отпусков	Задвоение данных в SAP HCM, потеря SLA при найме	Провели кампанию «Zero-Excel»: интегрировали чат-бот в Telegram с SAP, ввели KPI «процент автоматизированных заявок»; обучили линейных менеджеров цифровым регламентам

LLP “HR-BOT” (Казахстан)	Использование непроверенных скриптов Python для выгрузки данных из 1С	Риски ИБ и несогласованность аналитики	Перевели скрипты на управляемый RPA-контур UiPath с аудит-логом, внедрили DevSecOps-политику
Unilever (глобально, 2023–24)	Параллельное ведение локальных HR-БД в странах-филиалах до внедрения Workday	Неполные глобальные метрики Diversity & Inclusion	Приняли принцип «single source of truth», заморозили локальные БД, запустили Data-Steward-Network, → +12 % точность HR-аналитики
Siemens #Nextwork (Германия, 2022–24)	Теневые SaaS-подписки для обучения (Coursera, Udemu) без центрального договора	Распыление бюджета L&D, дублирование контента	Создали маркетплейс обучения CrewPlace; расходы L&D сократились на 18 %, охват сотрудников вырос на 30 %

Как видно из таблицы, Shadow-процессы возникают там, где официальные регламенты не успевают или не удовлетворяют потребности пользователей. При HR-цифровизации они могут стать ускорителем инноваций (быстрое прототипирование) либо точкой отказа (разрозненные данные, нарушения комплаенс). Эффективное управление включает 4 шага: выявить (процесс-майнинг, опросы, аудит); оценить риск/ценность (матрица влияния и вероятности); институционализировать или устранить (встроить в HRIS, заменить RPA, закрыть небезопасные обходы); измерять эффект (KPI: % автоматизированных операций, NPS пользователя). Применяя эти принципы, компании из таблицы 1 сократили ручной труд в HR на 20-40 % и повысили точность данных до 95 %, что стало фундаментом для People-Analytics и AI-решений.

Цифровизация HR-процессов в современных организациях уже давно вышла за рамки технологической модернизации. Она трансформирует саму природу управления человеческими ресурсами, переводя акцент с административных процедур на стратегическую аналитику, самообслуживание и цифровую вовлечённость сотрудников [1,2]. Однако на практике успех таких преобразований существенно зависит не только от выбора платформ или качества автоматизации, но и от глубинных, часто незаметных факторов — теневых процессов и скрытых практик. Проведённый анализ показывает, что теневые процессы представляют собой не исключение, а естественную и закономерную реакцию сотрудников на цифровую трансформацию. Эти практики возникают в ответ на технологическую перегрузку, культурное несоответствие, психологическую неготовность, институциональную инерцию и недостаток поддержки. Их последствия многообразны: от искажения данных и падения доверия к цифровым системам до формирования параллельных структур, снижающих эффективность всей трансформации. Однако ценность исследования заключается не только в диагностике проблемы, но и в утверждении подхода, при котором управление теневыми практиками становится не борьбой с "отклонениями", а полноценной стратегией цифрового лидерства. Признание, анализ и конструктивная интеграция скрытых практик позволяют повысить адаптивность HR-системы, повысить цифровую зрелость организации и обеспечить устойчивое развитие.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Deloitte. (2021). Global Human Capital Trends.
2. McKinsey & Company. (2020). The new possible: How HR can help build the organization of the future.
3. Минцберг Г. (1996). Структурирование организаций.
4. Czarniawska, B. (2014). Organizations as Machines, Gardens and Families: A Metaphor Analysis.
5. Schilling J., Steensma H. (2022). Shadow IT and Shadow Practices in HR Transformation. *Journal of Digital Organization*.
6. ProcessMaker Inc. What are shadow processes and why do they matter in business? – White paper. – 2024. – 24 p.
7. Unily. Shadow IT in the modern enterprise: why it’s a growing concern. – Report. – 2024. – 32 p.
8. Unilever plc. How Unilever’s digital transformation is driving operational excellence. – Corporate report. – London, 2025. – 36 p.
9. TMI Institute. HR Digital Transformation: Strategies, Challenges and Case Studies. – TMI Insights Series. – 2023. – 40 p.
10. World Economic Forum; Siemens AG. Siemens: Navigating the people implications of digital transformation. – Geneva: WEF, 2024. – 28 p.
11. Siemens Advanta. Successful Digital Transformation: Human-centric approach and best practices. – White paper. – 2021. – 30 p.
12. Вебер, М. (2016). Бюрократия и социальные структуры.
13. Иванова, Н.В. (2021). Управление изменениями в HR: проблемы и перспективы. *Менеджмент сегодня*.
14. Zhang X., Chen M. Determinants and drivers of digital HR transformation // *Journal of Business Economics*. – 2024. – Vol. 94, No. 6. – P. 985–1005.
15. Саульский Ю.Н., Гельманова З.С., Волокитина И.Е (2024). Влияние гибких графиков и удаленной работы на продуктивность сотрудников: современных моделей занятости и их влияние на вовлеченность и эффективность // *Endless light in science*.
16. Битабаров Б. О цифровой трансформации HR-процессов в АО «Казактелеком» // *Profit.kz*. – 18 марта 2025 г. – URL: <https://profit.kz> (дата обращения: 30.04.2025).
17. Сарсенова Ж. К. Цифровые компетенции персонала: кейс EPAM Kazakhstan // *Экономика. Инновационный менеджмент*. – 2023. – № 3(27). – С. 78–92.
18. Касымханова Е. Г., Уразбек Т. Ш. Цифровизация HR-функции в казахстанских компаниях: эмпирическое исследование // *International Sciences Reviews*. – 2023. – № 4. – С. 112–128.

DOI 10.24412/2709-1201-2025-30-106-110

УДК 658.5

## ИНТЕГРИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМНОГО ПРЕОБРАЗОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

**КУСАИНОВА МАРЖАН КУАТОВНА**  
магистрант 1 курса ЕНУ им. Л. Н. Гумилева

Научный руководитель: **КАЗЫБАЕВ А. К.**, к.э.н.  
Казахстан, г. Астана

---

**Аннотация:** В статье рассматривается интегрированная модель системного преобразования бизнес-процессов как инструмент повышения операционной эффективности компании в условиях цифровой экономики. Анализируются теоретические подходы к управленческой трансформации, методы описания и оптимизации процессов, возможности цифровых инструментов и критерии оценки результативности изменений. Подчёркивается значение комплексного подхода, сочетающего технологические, организационные и поведенческие аспекты преобразований. На примере казахстанских и зарубежных исследований обоснована необходимость согласованной трансформации всех элементов организационной системы для достижения устойчивых конкурентных преимуществ. Особое внимание уделено методологическим основам оценки эффективности и внедрению цифровых решений в контексте роста цифровой зрелости предприятий.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, бизнес-процессы, операционная эффективность, системный подход, реинжиниринг, цифровые технологии, управление изменениями, цифровая зрелость, KPI, методология оценки.

---

Современная цифровая экономика предъявляет высокие требования к гибкости и эффективности компаний. Быстрый рост цифровых технологий радикально изменяет способы ведения бизнеса, заставляя организации пересматривать устоявшиеся процессы и модели управления. Исследования отмечают, что цифровизация сегодня выступает ведущим драйвером экономического роста за счёт повышения производительности, снижения транзакционных издержек и расширения доступа к рынкам [1]. Однако, несмотря на глобальные тенденции, уровень цифрового развития многих казахстанских предприятий остаётся относительно низким [2]. В этих условиях запуск государственной программы «Цифровой Казахстан» [3] и активные научные изыскания в области цифровой трансформации подчёркивают актуальность системного преобразования бизнес-процессов для повышения эффективности. Для достижения устойчивых конкурентных преимуществ компании необходимо использовать интегрированный подход к трансформации управления, объединяющий оптимизацию бизнес-процессов, внедрение цифровых инструментов и фокус на рост операционной эффективности, с обязательной оценкой достигнутых результатов.

Системный подход к трансформации управления предполагает рассмотрение организации как целостной системы, в которой все элементы – бизнес-процессы, структура, технологии и люди – взаимосвязаны. Изменения в такой системе должны быть согласованными и последовательными. Хорошей иллюстрацией служит модель «7S» консалтинговой компании McKinsey, выделяющая семь взаимосвязанных компонентов организации (стратегия, структура, системы, стиль руководства, состав сотрудников, навыки и совместные ценности), которые необходимо синхронно трансформировать для успеха изменений. Международный опыт показывает, что цифровая трансформация приносит наибольший эффект при комплексном охвате всех аспектов деятельности компании [4]. Отечественные специалисты придерживаются схожего мнения. Так, В.Г. Элиферов и В.В.

Репин подчёркивают необходимость формализовать и регламентировать ключевые бизнес-процессы организации как единую систему для эффективного управления переменами [5]. Системный подход также учитывает организационные факторы: например, М.П. Галимова в своих исследованиях выявляет, что недостаточная готовность персонала и корпоративные барьеры могут существенно замедлять преобразования [2]. Поэтому преобразование бизнес-процессов должно сопровождаться развитием компетенций сотрудников, изменением культуры и выстраиванием новой структуры управления, способной поддерживать обновлённые процессы. Целостный, научно обоснованный подход обеспечивает согласованность стратегии и операционной деятельности компании на всех этапах преобразований. Практически процесс трансформации реализуется поэтапно: сначала проводится всесторонняя диагностика и моделирование текущих процессов («as is»), затем проектируется целевое состояние («to be»), после чего изменения внедряются по частям (сначала пилотно, затем тиражируются на всю организацию) с параллельным управлением изменениями среди персонала. Завершающим этапом выступает оценка достигнутых результатов и закрепление новых практик в корпоративных стандартах. На всём протяжении изменений критична поддержка высшего руководства и продуманное управление организационными изменениями: сотрудники должны понимать цели нововведений и быть мотивированы к их реализации через открытые коммуникации и обучение.

Важным компонентом системной трансформации является детальное описание и оптимизация бизнес-процессов. Прежде чем внедрять изменения, необходимо понять текущее состояние процессов: их последовательность, ответственных, ресурсы и «узкие места». На практике нередко выявляются дублирование функций, избыточные уровни согласования, длительные ожидания информации между подразделениями и другие слабые звенья, снижающие эффективность. Такой анализ текущих операций нацелен на обнаружение потерь и причин их возникновения. В.В. Ефимов подчёркивает, что чёткое описание бизнес-процесса и выявление резервов его улучшения позволяют более эффективно использовать ресурсы компании для достижения наилучших результатов [6]. На основе выявленных проблем могут применяться различные подходы к оптимизации. Один из них – метод постепенного совершенствования процессов, характерный для концепций всеобщего управления качеством (TQM) и «бережливого» производства. В практике многих компаний используются инструменты Kaizen и Six Sigma, предполагающие непрерывное улучшение с участием персонала. Дж. Харрингтон и соавторы предлагают алгоритм документирования, измерения и улучшения процессов, нацеленный на поэтапное устранение неэффективности [7]. Альтернативный подход – радикальное переосмысление деятельности, известное как реинжиниринг. В своём манифесте М. Хаммер и Дж. Чампи [8] обосновывают, что кардинальное перепроектирование ключевых процессов способно привести к скачкообразному росту производительности, сокращению затрат и улучшению качества обслуживания клиентов. При выборе подхода компания должна учитывать свои цели, культуру и готовность к изменениям: в одних случаях оправдано постепенное совершенствование, в других требуется революционная перестройка. Важно, что любой метод оптимизации фокусируется на создании ценности для клиента. Как показывают исследования, предприятия, выстраивающие процессы вокруг потребностей потребителей, получают наибольшую отдачу от цифровых преобразований [9]. Проектирование процессов с ориентацией на клиента и устранение видов потерь создаёт основу для дальнейшего успешного внедрения технологий и роста эффективности.

После оптимизации самих процессов следующий шаг – интеграция современных цифровых инструментов управления. Информационные технологии сегодня проникают во все звенья цепочки создания ценности: корпоративные информационные системы (ERP), системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), платформы сбора и анализа данных и другие решения позволяют автоматизировать рутинные операции, связать разрозненные участки процесса и обеспечить прозрачность и контроль в реальном времени. Помимо этого,

стремительное развитие искусственного интеллекта (AI) и Интернета вещей (IoT) открывает дополнительные возможности для оптимизации. AI-системы способны обрабатывать большие массивы данных о выполняемых операциях и находить скрытые резервы, а IoT-сенсоры – мониторить в режиме реального времени состояние оборудования и окружающих условий, предотвращая простои и отклонения. Такие «умные» технологии постепенно интегрируются в бизнес-процессы, делая их более проактивными и самонастраивающимися. В промышленности сочетание IoT, AI и роботизации легло в основу концепции «Индустрия 4.0», предполагающей создание кибер-физических производственных систем, способных к самодиагностике и самооптимизации. Такие подходы открывают новые горизонты повышения операционной эффективности, особенно на крупных предприятиях. Внедрение новых технологий напрямую отражается на производительности за счёт качественного изменения операционных процессов [1]. Не случайно цифровизация рассматривается как основной фактор повышения эффективности в развивающихся экономиках [1]. В то же время низкий уровень цифровой зрелости предприятий может сдерживать реализацию потенциала технологий [2]. Помимо этого, автоматизация неоптимизированного процесса несёт риски: ускоряя выполнение неудачно организованных операций, она не повышает, а порой даже снижает общую результативность. Существует мнение, что «если хаотичный процесс оцифровать, получится лишь более быстрый хаос». Следовательно, цифровые инструменты принесут максимальный эффект только при условии предварительного упорядочения и налаживания самой логики работы. На примере Казахстана видно, что ситуация постепенно улучшается: по данным исследования А. Казыбаевой и Э. Пак [9], доля предпринимателей, создавших собственные веб-сайты для ведения бизнеса и обслуживания клиентов, за последние годы выросла с 33% до 53%. Кроме того, растёт интерес компаний к облачным решениям для хранения, передачи и анализа данных, что ускоряет обработку информации, автоматизирует коммуникации и повышает эффективность каждого подразделения, укрепляя конкурентоспособность фирмы [9]. Отмечено, что современные цифровые инструменты становятся всё более доступными по стоимости, что стимулирует предпринимателей активно их внедрять [9]. Важным аспектом успешной интеграции ИТ является человеческий фактор: исследования показывают, что недостаток компетенций персонала и организационная инертность остаются серьёзными барьерами цифровой трансформации [2]. Поэтому внедрение технологий должно сопровождаться обучением сотрудников новым навыкам и адаптацией внутренних процедур под возможности цифровых платформ. Пандемия COVID-19 наглядно продемонстрировала необходимость цифровой интеграции: в условиях кризиса компании, оперативно переведшие процессы в онлайн и автоматизировавшие операции, сумели обеспечить непрерывность деятельности и выиграть время для адаптации [10]. Кроме того, сегодня наблюдается тенденция к интеграции бизнес-процессов между организациями: предприятия всё чаще подключают своих поставщиков и клиентов к единым цифровым системам (например, совместным платформам управления цепочками поставок), достигая сквозной оптимизации за пределами отдельно взятой компании. В совокупности оптимизированные внутренние процессы и передовые цифровые решения – как внутри фирмы, так и на стыке с партнёрами – закладывают прочный фундамент для существенного роста операционной эффективности.

Главная цель описанных преобразований – существенное повышение операционной эффективности компании. Под операционной эффективностью понимается способность выполнять бизнес-процессы с минимальными затратами времени и ресурсов, обеспечивая при этом требуемое качество продукции или услуг. Трансформированные на основе системного подхода и современных технологий процессы работают быстрее, с меньшим числом ошибок и дублирующих действий, что напрямую отражается на ключевых показателях деятельности. Практические исследования подтверждают заметный рост эффективности при внедрении интегрированных преобразований. Например, в казахстанских компаниях выявлена прямая положительная зависимость между степенью цифровизации бизнес-процессов и основными

операционными показателями [9]. Иными словами, чем выше «цифровой индекс» предприятия, тем более продуктивно и качественно оно функционирует. Помимо этого, оптимизация процессов позволяет устранить избыточные операции и потери. Сокращение длительности циклов, снижение количества ошибок и брака ведут к уменьшению издержек и улучшению обслуживания клиентов [7]. Практика показывает и впечатляющие частные примеры: по данным М. Хаммера [8], корпорация Ford после реинжиниринга процесса бухгалтерской обработки закупок сократила численность соответствующего отдела на 75%, а время рассмотрения кредитной заявки в IBM Credit уменьшилось с нескольких дней до четырёх часов. Эти кейсы демонстрируют, каких существенных результатов можно добиться при радикальном пересмотре и автоматизации ключевых операций. В результате комплексной трансформации в организации снижаются операционные расходы, повышается производительность труда и высвобождаются ресурсы, которые компания может направить на развитие нового бизнеса или продуктов. Повышается и гибкость – предприятие быстрее реагирует на изменения спроса или внешней среды, что особенно важно в цифровой экономике. Добившись более высокой эффективности внутренних процессов, фирмы укрепляют свои конкурентные позиции на рынке [9]. Лидирующие компании, успешно реализовавшие цифровую трансформацию, как правило, демонстрируют более высокую прибыльность и динамичность по сравнению с отстающими, ещё раз подтверждая тезис: эффективность – основа конкурентоспособности.

Однако достижение высоких операционных показателей – лишь половина дела; не менее важно измерить и подтвердить полученный эффект от преобразований. Руководству необходимо убедиться, что вложения в трансформацию окупаются, поэтому в рамках проектов оценивается их экономическая отдача. Один из ключевых индикаторов – возврат на инвестиции (ROI) внедрения тех или иных решений, который сопоставляет затраты на цифровизацию с полученной выгодой. Расчёт ROI позволяет судить об окупаемости инициатив цифровой трансформации. В этой связи, интегрированная модель включает разработку методологии оценки результативности преобразований. На практике это означает создание системы ключевых показателей эффективности (KPI) и отслеживание их динамики до и после внедрения улучшений. Для каждой бизнес-функции и процесса устанавливаются целевые метрики – продолжительность цикла операции, себестоимость единицы продукции, уровень дефектов, степень удовлетворённости клиентов и др. Сравнительный анализ этих данных позволяет количественно оценить, насколько улучшилась работа после реорганизации процессов. Все эффекты цифровизации сразу отражаются в финансовой отчётности – например, повышение лояльности клиентов или улучшение репутации бренда сложно измерить напрямую, хотя эти результаты существенны для успеха. Поэтому подход к оценке должен сочетать количественные и качественные индикаторы, давая полноценную картину преобразований. Так, сбалансированная система показателей, предложенная Р. Капланом и Д. Нортоном [11], позволяет оценивать результаты трансформации не только в финансовом измерении, но и с точки зрения эффективности внутренних процессов, удовлетворённости клиентов и инновационного развития компании. В отечественной практике также рекомендуется закреплять целевые значения метрик в регламентах бизнес-процессов [5] и регулярно мониторить их достижение. Такой подход обеспечивает прозрачность преобразований: руководство видит, какие изменения принесли ожидаемый эффект, а какие требуют корректировки. По мнению исследователей, систематическая оценка прогресса позволяет своевременно скорректировать стратегию трансформации и тем самым повысить её итоговую результативность [9]. В конечном счёте наличие чёткой методики оценки служит инструментом обратной связи, подтверждающим успех инициатив и укрепляющим обоснованность дальнейших шагов по совершенствованию бизнеса.

Таким образом, интегрированная модель системного преобразования бизнес-процессов представляет собой эффективный инструмент повышения операционной эффективности компании в современной цифровой экономике. Её применение основано на комплексном

подходе: от всестороннего анализа и реорганизации процессов до внедрения цифровых технологий и непрерывной оценки достигнутых результатов. Опыт казахстанских и российских предприятий показывает, что лишь при реализации всех перечисленных элементов трансформации можно добиться значимого и устойчивого роста эффективности. Только связав воедино стратегическое видение, оптимизированные процессы, цифровые инновации и чёткую систему измерения успеха, компания сможет не только адаптироваться к стремительным изменениям, но и получить долгосрочные конкурентные преимущества на цифровом рынке. Проведённый анализ научных подходов и практических выводов подтверждает: системная трансформация бизнес-процессов – это не разовое мероприятие, а непрерывный управляемый процесс, от которого во многом зависят долгосрочная успешность и устойчивое развитие предприятия [9]. Более того, значение интегрированного подхода будет только расти по мере ускорения технологического прогресса – он становится залогом готовности бизнеса к будущим вызовам и переменам.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Dahlman C., Miles S., Vermelinger M. Using the digital economy for developing countries. Working Paper, OECD Development Center, 2016.
2. Галимова М.П. Готовность российских предприятий к цифровой трансформации: организационные драйверы и барьеры // Вестник УГНТУ. – 2019.
3. Государственная программа «Цифровой Казахстан». – Оф. ресурс Премьер-Министра РК, 2018.
4. Henriette E., Feki M., Boughzala I. The shape of digital transformation: a systematic literature review // Proc. of the 9th Mediterranean Conf. on Information Systems (MCIS). – 2015.
5. Элиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление. – М.: ИНФРА-М, 2011.
6. Ефимов В.В. Описание и улучшение бизнес-процессов: Учеб. пособие. – Ульяновск: УлГТУ, 2005.
7. Харрингтон Дж., Эсселинг К., ван Нимвеген Х. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. – СПб.: Азбука, 2002.
8. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. – СПб.: Изд-во СПб ун-та, 1997.
9. Kazybayeva A., Pak E. Digitalization of Business Processes in Kazakhstani Companies // Eurasian Journal of Economic and Business Studies. – 2021. – №3(61). – P. 80-94.
10. Макаркин Н.П., Горина А.П., Альферина О.Н., Корнеева Н.В. Цифровизация бизнеса в условиях пандемии // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – №11(1). – С. 80-85.
11. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2004.

DOI 10.24412/2709-1201-2025-30-111-115

## ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ

**ЗУЛПУКАРОВА ТАТТЫГУЛ АЛИБАЕВНА**

Старший преподаватель Ошского технологического университета  
им. М.М.Адышева

---

**Аннотация** Дано определение понятию «продовольственная безопасность», представлен обзор ситуации продовольственной безопасности в Кыргызской Республике. Установлены основные направления обеспечения продовольственной безопасности. Сделан вывод о том, что современное состояние продовольственной безопасности в Кыргызстане находится в кризисном состоянии и требует планомерного подъема.

**Ключевые слова:** Продовольственная безопасность, бедность, импорт.

---

**Abstract** is given the definition of food security situation in the Kyrgyz Republic. The basic directions of maintenance of food safety are established. The conclusion is made that the current state of food security in Kyrgyzstan is in a critical conditions and reburies a gradual ascent.

**Keywords:** food security, poverty, import.

---

Обеспечение продовольственной безопасности – это необходимое материальное условие жизни индивида, любой группы людей и общества в целом, обеспечивающее функции и возможности развития.

Поэтому стабильное и безопасное продовольственное обеспечение населения является одной из самых важных государственных задач, от решения которой в значительной степени зависит здоровье нации.

Продовольственная безопасность является составной частью национальной безопасности страны, так как ни одно государство не сможет достичь национальной, в том числе и экономической, безопасности, не удовлетворив в первую очередь потребности населения в качественном продовольствии.

Обеспечение продовольственной безопасности основывается на разработке и осуществлении экономических, организационных и иных мер, направленных на предупреждение продовольственных кризисов и удовлетворение потребностей населения, в том числе его социально уязвимых слоев, в основных продуктах питания на уровне минимальных норм потребления продуктов питания.

На всемирном саммите в Риме Кыргызстан взял на себя обязательства «...проводить политику, направленную на искоренение бедности и неравенства, обеспечение физического, экономического доступа для всех и на все времена к достаточному диетически адекватному полноценному продовольствию...» [1].

Правительством Кыргызской Республики в сотрудничестве с Европейской комиссией была разработана и утверждена в 1999 году Национальная политика продовольственной безопасности, которая, как и финансирование представляемой в рамках Программы продовольственной безопасности Европейской комиссии, направлена на поддержку реформ в сельском хозяйстве и социальной защите, имеющих прямое отношение к продовольственной безопасности.

В Кыргызстане имеется ряд законодательных нормативных и правовых документов, регулирующих обеспечение продовольственной безопасности в республике.

В 2008 году в Кыргызской Республике был принят закон «О продовольственной безопасности», который устанавливает основные направления в области обеспечения продовольственной безопасности КР, являющиеся неотъемлемой и важной составной частью национальной безопасности государства. Согласно формулировке указанного закона,

«продовольственная безопасность – это состояние экономики Кыргызской Республики, при котором обеспечивается продовольственная независимость республики и гарантируется физическая и экономическая доступность продовольствия для населения в соответствии с установленными минимальными нормами потребления продуктов питания» [2].

Продовольственная безопасность считается достигнутой: если уровень запасов государственного материального резерва покрывает как минимум 90-дневную потребность социально уязвимых слоев населения в основных продуктах; если государственный бюджет республики имеет возможность финансирования поставок основных продуктов питания в соответствии с требованием закона «О продовольственной безопасности»; если обеспечены качество, калорийность и безопасность пищевых продуктов, соответствующие нормативным требованиям, действующим в Кыргызской Республике.

В целях управления состоянием продовольственной безопасности в республике и в регионах как важнейшего условия сохранения суверенитета и независимости, экономической стабильности и социальной устойчивости республики в 2009 году Постановлением Правительства Кыргызской Республики утверждено Положение о мониторинге и индикаторах продовольственной безопасности Кыргызской Республики. Согласно данному Положению степень продовольственной безопасности государства оценивается по трем уровням:

- оптимальный (достаточный) – баланс ресурсов, достаточный для обеспечения внутреннего продовольственного рынка за счет собственного производства в пределах 80–85 %, экспорт – 15–20 %, импорт – 15–20 %;

- недостаточный – уровень производства, при котором за счет собственного производства обеспечивается более 60 %, но менее 80 % продовольствия;

- критический – уровень производства, ниже которого наступает зависимость от импорта, должен обеспечивать баланс внутреннего рынка продовольствия за счет собственного производства в пределах 60 % [3].

Продовольственная безопасность обеспечивает, в свою очередь, продовольственную независимость. По мнению международных экспертов, она достигается при 80%-м потреблении собственного продовольствия от общего потребления в стране. Продовольственная безопасность характеризует уровень доступности для большей части населения продуктов питания, которые необходимы для поддержания жизни на нормальном уровне.

Параметром независимости страны от импортных поставок жизненно важных продуктов является их удельный вес в потреблении. Рекомендуемый уровень безопасности должен составлять не более 16 % [1], критическим пределом продовольственной безопасности в отношении импорта продовольствия является 40–50 % [3].

При анализе статистических данных было установлено, что имеет место разрыв между импортом и экспортом, который за последние годы только увеличился.

Необходимо отметить, что импорт и экспорт сельскохозяйственной продукции обязан учитывать в первую очередь интересы аграрного рынка государства. Он должен включать оптовые универсальные рынки – торговые дома, ярмарки, аукционы. Под некоторые проекты можно и необходимо привлекать иностранных инвесторов.

В 1998 году Кыргызстан стал членом Всемирной Торговой Организации (ВТО). Для страны с небольшим рынком это было рывком и уникальным шансом вывести свою продукцию на международный рынок. Но за эти годы в полной мере не были использованы все преимущества вступления в эту организацию, не задействованы инструменты ВТО для развития прежде всего экспортного потенциала страны.

Одно из ведущих мест в экономике Кыргызстана по своему значению и масштабам занимает сельское хозяйство. Значение этой отрасли определяется не столько его масштабами, сколько социально-экономической функцией, которую она выполняет. Сельское хозяйство непосредственно связано с решением главной социальной задачи – неуклонным ростом благосостояния населения и продовольственной безопасности республики.

В настоящее время 32 % трудового населения КР занимаются сельским хозяйством, 67 % населения страны живут в сельской местности [4]. Аграрный сектор является одним из динамично развивающихся секторов экономики страны. Однако основными проблемами этой отрасли остаются дефицит финансирования, морально устаревшая техника и технологии. В Среднесрочной программе развития страны на 2016–2017 годы правительство КР запланировало ежегодно выделять 3–4 млрд. сомов на развитие сельского хозяйства.

Потребители пока еще приобретают готовые продукты, приготовленные из отечественного сырья. Однако в последние годы львиная доля мясной, сельскохозяйственной, молочной продукции вывозится в соседние страны – Казахстан и Россию, так как производители и фермеры сбывают свои товары туда, где выше оптово-закупочные цены. За пределы республики мясо чаще вывозится живым весом, нередко контрабандным путем.

Понятно, что производители, зная, что они могут продавать дороже, поднимают цены и на внутреннем рынке. Потребность в этом продукте республика может покрыть полностью. Например, по нормам, которые дает Национальный статистический комитет КР, Кыргызстану необходимо 334 тыс. тонн мяса в год. На деле же в прошлом году было потреблено 194 000 тонн [5]. И это произошло не из-за дефицита продукта, а из-за его дороговизны. Многие были просто не в состоянии покупать мясо.

Кыргызстан во многом зависит от мировых цен. Парадокс, но сегодня ситуация такова, что хороший урожай приносит немало проблем не только местным фермерам, но и крупным производителям. Они не в состоянии выдержать неравную борьбу с импортной продукцией.

За последние пять лет произошло три крупных скачка мировых цен на продовольствие. Одной из основных причин послужили погодные условия. Начиная с 2007 г. практически ежегодно засухи в некоторых частях света приводили к ухудшению мирового производства пшеницы. В других регионах крупные наводнения также нанесли серьезный ущерб урожаю. Чрезмерное использование продовольственных запасов под непродовольственные цели и рост финансовой спекуляции явились одними из основных причин повышения цен и их неустойчивости. Необходимо найти способ сделать нашу продовольственную систему устойчивой к ценовым потрясениям и климатическим изменениям, в противном случае опасность будет сохраняться.

В 2016 году в целом по Республике зерна собрано меньше, чем в предыдущем году (без зернобобовых, риса и гречихи) – в весе после доработки на 1728,1 тыс. тонн, или на 10,2 %, в том числе пшеницы – на 32,4 %. В результате неблагоприятных погодных-климатических условий погибло и списано 2,6 тыс. гектаров посевов зерновых. Кыргызстан вынужден был импортировать пшеницу в значительных объемах. Как сообщает Министерство сельского хозяйства КР, засушливые осень 2015 года, а также весна и лето 2016 года привели к снижению производства зерна в республике [5].

Таким образом, ожидаемые показатели меньше прогнозируемого уровня, что в совокупности с мировой тенденцией к увеличению цен на пшеницу ставит перед страной ряд вопросов не только по закупкам текущего сезона, но и обеспечению продовольственной безопасности в долгосрочном периоде.

Снижение урожайности ввиду сложных непрогнозируемых погодных условий в Кыргызстане совпало с мировым кризисом. Необходимо действовать незамедлительно, чтобы не позволить этим ценовым потрясениям перерасти в катастрофу. В связи с чем необходимо решить две взаимосвязанные задачи:

- решение срочной проблемы высоких цен на продовольствие, которые могут нанести серьезный ущерб странам, зависимым от импорта, и самым бедным слоям населения;

- решение долгосрочной проблемы улучшения способов производства, продажи и культуры потребления продукции в эру растущей численности населения и спроса, а также изменений климата. Для решения поставленных задач разрабатываются новые стратегии и инструменты, такие как Рабочая группа высокого уровня по вопросам всемирной продовольственной безопасности, Система информационного обеспечения по

агропромышленному комплексу (AMIS), Информационная система по аграрным рынкам, что улучшает прозрачность на мировых рынках. Создан Форум быстрого реагирования, связанный с системой AMIS, который нацелен на ускорение координированных ответных действий со стороны крупных мировых производителей и дистрибьюторов основных видов зерновых и соевых бобов в случае резкого повышения цен на рынке. Следует отметить, что не на всех колебания цен действуют одинаково: бедные городские и сельские жители и граждане государств, зависимых от импорта продовольствия, являются наиболее уязвимыми к повышению мировых цен на продовольствие, когда те переводятся в местные цены, поскольку они тратят большую часть своих доходов на продовольствие. Мелкие фермеры, многие из которых являются также бедными и страдают от отсутствия продовольственной безопасности, могут выиграть от роста цен на продовольствие и стать частью решения проблемы путем сглаживания ценовых скачков и улучшения продовольственной безопасности в целом. В связи с чем нужен двуединый подход, который поддерживает долгосрочные инвестиции в сельское хозяйство, в частности в мелкие фермерские хозяйства, одновременно внедряя системы социальной защиты с целью оказания содействия бедным мелким фермерам и производителям, чтобы они могли избежать голода, потери активов и «ловушек бедности» в краткосрочном периоде.

Понятно, что продовольственная безопасность республики должна рассматриваться не только с точки зрения обеспечения населения продуктами, но и отвечать за безопасность и качество продуктов. В последние годы Кыргызстанцы все чаще вынуждены покупать продукцию иностранного производства. И речь идет не о высокотехнологических товарах, а о продуктах первой необходимости. Значительная часть ввозимого продовольствия столь некачественна, что данный факт ставит под угрозу здоровье множества людей.

Развитие экономики Кыргызстана за последние 10–12 лет характеризует такой фактор, как нестабильность. Как свидетельствуют данные анализа состояния продовольственной безопасности, в Кыргызстане сократился и качественно ухудшился рацион питания основной массы населения. Одно из главных направлений по обеспечению продовольственной безопасности в Кыргызской Республике – это преодоление бедности. Кыргызстан находится в группе стран с низкими доходами населения.

Уровень обеспечения продовольственной безопасности в Кыргызстане низок.

Вызывает тревогу и тот факт, что среди бедных домохозяйств распространена многодетность. Среднее число детей в очень бедных семьях – 2,9 человек, в небедных – 1,3 [5]. Наиболее высокие темпы прироста населения по-прежнему отмечаются в южных регионах. На величину среднедушевых доходов большое влияние оказывает размер семьи и коэффициент иждивенчества. Так, в целом по республике размер семьи составил 4,3 человека, в территориальном разрезе самый высокий – до 5,8 человек – в Ошской области, самый низкий в Чуйской области – 0,99. В сельской местности среднее число детей на домохозяйство выше, чем в городах. В сельских домашних хозяйствах среднее число детей составляет 2,8, в городах – 1,9 [5].

И поэтому, как бы кощунственно это ни звучало, но чтобы снизить уровень бедности, а следовательно, повысить уровень обеспеченности продовольственной безопасности, возможно, следует рассмотреть вопрос планирования рождаемости детей в соответствии с доходами, перейти от многодетных семей к средним (2–3 ребенка). Это противоречит многовековым традициям кыргызского народа, но позволит избежать проблемы голодных и недоедающих детей, которых родители хотели бы, но не в состоянии прокормить, одеть и дать им образование.

Таким образом, обеспечение продовольственной безопасности должно быть одним из приоритетных направлений государственной политики любого государства, так как охвату подлежит широкий спектр национальных, экономических, социальных, демографических и экологических факторов.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Римская декларация по всемирной продовольственной безопасности // АПК: экономика, управление. – 1997. – № 2.
2. Закон Кыргызской Республики «О продовольственной безопасности» г. Бишкек от 4.08.2008 года N 183 // Информационно-правовая система «Токтом Корпорация Про». URL: info@toktom.kg
3. Положение о мониторинге и индикаторах продовольственной безопасности Кыргызской республики. г. Бишкек от 03.03.2009 г. № 138 // Информационно-правовая система «Токтом Корпорация Про». URL: info@toktom.kg
4. Социально-экономическое положение Кыргызской Республики, январь–декабрь 2019 года. Месячная публикация Национального статистического комитета Кыргызской республики. URL: http://www.stat.kg
5. Данные Национального статистического комитета КР за 2024 г. – Режим доступа: http://www.stat.kg

DOI 10.24412/2709-1201-2025-30-116-119

## IMPROVING THE FINANCIAL POLICY OF KYRGYZSTAN IN A MARKET ECONOMY

**MOMINOVA LOLA KOCHKORBAEVNA**

Osh University of Technology, Kyrgyzstan, lecturer

---

***Annotation.** This article discusses the problems and ways to improve the financial policy of Kyrgyzstan in the context of market relations.*

***Key words:** financial policy, revenues, expenditures, state budget, investments, public debt.*

---

In the formation and development of the economic structure of any modern society, the leading, determining role is played by state regulation carried out within the framework of the economic policy chosen by the authorities, of which financial policy is an integral part.

The role of financial policy in the economic and social development of the Kyrgyz Republic cannot be underestimated. The implementation of market reforms in Kyrgyzstan required a radical revision of a number of the most important theoretical provisions of Kyrgyz financial science. New problems have emerged, both in the field of financial theory and in the practice of implementing financial relations in modern conditions. This is **the relevance** of this topic.

The financial policy of almost any state is based, not only on basic economic principles, but also with an eye to the current situation in the world economy.

In the context of the global globalization of finance in the modern world, relatively free movement of capital and other limited resources, the financial policy of any state cannot be built in isolation and take into account only the internal state of the economy, but must also be guided by the relevant requirements and standards of international financial law and international financial institutions.

Any financial policy primarily involves solving the fiscal tasks of the state, which are related to balancing state revenues and expenditures. Optimal in this case is a situation in which all state expenditures are covered by its current mandatory income. It is very difficult to achieve this balance, as spending needs are more dynamic and, as a rule, exceed the ability to collect revenue. Therefore, the state constantly has to look for ways to reduce costs and increase revenues.

The financial system was an important factor in the destabilization of the financial state of the national economy, the decline in state revenues and the avalanche-like growth of the budget deficit of the former Soviet Union. The conservatism of its structures, their focus on administrative and command levers of economic management did not allow for rapid maneuvering of financial resources in the increasingly complex conditions. The principles of organizing financial relations in all parts of the national economy, which were established in the 1930s and only superficially updated in the subsequent period, came into clear contradiction with the tasks set forth by the era of radical transformations.

The process of improving the financial policy is ongoing. The main task at this stage is to reduce the state budget deficit, so that its financing from internal and external sources does not hinder the economic development of the country as a whole and helps to reduce inflation. The main task of the next stage, as financial resources accumulate, is to fully balance state budget revenues and expenditures.

A sharp increase in the state budget deficit led to an increase in inflationary processes, since the government systematically used monetary issues to cover the deficit. The growth of inflationary processes significantly reduces the standard of living of the population, leads to an aggravation of social tension.

When developing a strategy to combat budget deficits, you should be guided by the following:

- budget balance and even excess of budget revenues over expenditures should not be considered as an integral feature of a healthy, dynamically developing economy;

- the size of the budget deficit should not exceed the maximum allowable size;
- various forms of government credit can be used to cover the budget deficit;

These principles must be implemented when developing a specific program of measures to reduce and manage the budget deficit. Hence, it is unjustified to take measures based on the idea of achieving a balance between budget revenues and expenditures in a short time, at all costs, and eliminating the problem that is not fixed with real steps towards stabilizing the economy itself, which will only complicate the already difficult financial situation in the country and create unnecessary obstacles to a decent way out of the crisis.

The macroeconomic situation in 2023-2024 was mixed.

Over the past period, GDP per capita has grown steadily. The average annual growth of real GDP was 6.4% as a result of increased production in the service sector (the average annual real growth rate was 10.4%), construction (13.8%), industry (4.0%), and agriculture (1.3%).

Inflation, as before, is mainly determined by the dynamics of prices for food products, the share of which in consumer spending exceeds 50 percent.

The situation in the industries is negatively affected by a decline in export supplies, a decrease in demand for manufactured products, a lack of financial resources, as well as losses as a result of insufficient supply of electricity to industrial enterprises.

The policy in the field of domestic trade will be aimed at ensuring the availability of the consumer market for the population, restoring financial control over commodity turnover.

For the period 2020-2023-2024 years, there is a clear trend of increasing budget revenues. The growth of the country's economic indicators, the effectiveness of the tax policy, the improvement of tax administration, the improvement of legislation and the increase in the tax base were factors of income growth.

The most significant contribution was made by tax revenues, which remain the main source of replenishment of budget revenues.

The share of tax revenues in the structure of total budget revenues for these years averaged 78%.

But at the same time, a sharp increase in the state budget deficit led to an increase in inflationary processes, since the government systematically used monetary issues to cover the deficit. The growth of inflationary processes significantly reduces the standard of living of the population, leads to an aggravation of social tension.

The extremely negative consequences (financial, economic, and social) of a huge budget deficit strongly require the implementation of a system of measures to overcome it, an active financial policy, and the use of generally accepted methods of dealing with the deficit in world practice. Striving to balance budget arguments and expenditures by balancing the state budget is one of the main tasks today. Only when this problem is solved can a targeted financial policy be implemented. At the same time, it should be borne in mind that the ways to solve this problem are largely determined by the extent to which (zero or otherwise) and the pace at which we should strive to balance budget expenditures with revenues.

When developing a strategy to combat budget deficits, you should be guided by the following:

- budget deficits are evil, but an even greater evil for the country's economy and finances is its imaginary elimination by purely mathematical operations, because in this case, instead of "treating" the economy, its disease passes into hidden forms, which are much more difficult to deal with;

- budget balance and even excess of budget revenues over expenditures should not be considered as an integral feature of a healthy, dynamically developing economy. World experience convincingly shows that at certain stages of society's development, in conditions specific to each country, a budget deficit is quite acceptable;

- the size of the budget deficit, as evidenced by world experience, should not exceed the maximum allowable size. The presence of a deficit exceeding the maximum permissible size requires the implementation of measures that would lead to its rapid reduction;

- various forms of government credit (both internal and external) can be used to cover the budget deficit. The operation of the printing press, which leads to an issue that is not determined by the needs of commodity turnover, should be regarded as a measure that grossly violates the laws of monetary circulation, and therefore unacceptable. The deficit can only be covered on a borrowed basis by placing government securities on the financial market;

- to overcome the budget deficit, it is necessary to "cure" the economy itself, because without ensuring dynamism in its development and real tangible efficiency, it is impossible to achieve financial stability of the country, no matter what progressive financial measures are applied.

These principles must be implemented when developing a specific program of measures to reduce and manage the budget deficit. Hence, measures based on the idea of achieving a balance between budget revenues and expenditures in a short time at all costs, eliminating the problem that is not fixed with real steps towards stabilizing the economy itself, are unjustified, which will only complicate the already difficult financial situation in the country and create unnecessary obstacles to a decent way out of the crisis.

The program of specific measures to reduce the budget deficit should include and consistently implement such measures that, on the one hand, would stimulate the flow of funds to the country's budget fund, and on the other, would contribute to reducing public spending. These include:

- changing the direction of investment of budget funds in the branches of the national economy in order to significantly increase the financial return on each budget som;

- wider use of financial benefits and sanctions, which allow for better consideration of specific economic conditions and stimulate the growth of social production;

- a sharp reduction in the sphere of the state economy and state financing;

- maintaining funding for only the most important social programs; a moratorium on the adoption of new social programs that requires significant budget funding.

The purpose of the financial policy implemented in the republic is to further encourage investment in the economy, stimulate innovation activity, and increase the disposable income of the population in order to increase effective demand.

In addition, it should be borne in mind that in world practice, such a form as attracting foreign capital to the country is widely used to reduce the budget deficit. With its help, several tasks are solved at once, not only of a fiscal but also of an economic nature; budget expenditures intended for financing capital investments are reduced (which means that the gap between income and expenses is reduced), the base for the production of goods and services is expanded, a new taxpayer appears (therefore, revenue revenues to the budget increase), the state of the balance of payments is improving.

The system of extra-budgetary funds of the state has become widespread. It allows you to concentrate the necessary funds for targeted financing of social expenditures. An important role in solving these problems can be played by non-state pension funds currently being created, which ensure the transition to a funded system for financing pension expenses.

The development of market management methods led to the demonopolization of the insurance business and the emergence of the insurance market - the creation of independent private insurance companies, the introduction of new industries and types of insurance, and a change in the ratio between mandatory and voluntary forms of insurance in favor of the latter.

The most important *prerequisites* for successful implementation of the macroeconomic policy will be:

-implementation of a coordinated monetary and fiscal policy;

-strengthening of the banking system and deepening of financial markets;

-further promotion of structural reforms in priority areas of economic development;

- stimulating the development of entrepreneurship by creating favorable conditions for improving the sustainability of small and medium-sized businesses;

- creating a favorable investment climate for the inflow of private domestic and foreign investments into the republic's economy;

- promotion of Kyrgyz tourist products in the world tourism markets for further development of tourism;
- reducing the external debt burden;
- increasing the volume of foreign borrowing under the guarantee of the Government of the Kyrgyz Republic;
- fighting corruption and improving the quality of public administration;
- legalizing the informal economy;
- expansion of foreign economic cooperation.

#### **REFERENCES:**

1. Bektenova D. Ch, Finance, money and credit, Bishkek 2009.
2. Zholdosheva T. Yu., Public Finances, Bishkek 2007.
3. Sumarokov V. N. Gosudarstvennye finansy v sisteme makroekonomicheskogo regulirovaniya [Public finances in the system of macroeconomic regulation]
4. <http://www.minfin.kg>
5. <http://vesti.kg>

DOI 10.24412/2709-1201-2025-30-120-135

## THE EFFECT OF NUTRITION LABELLING ON CONSUMER PURCHASE INTENTION BY MEDIATING ROLE OF HEALTH CONSCIOUSNESS

**MURAD SARDAR ALIYEV**

PhD in Business Management, Doctorate Student,  
Istanbul University, Turkey.

---

**Abstract.** *Non-communicable diseases linked to nutrition are a growing global health concern. Nutritional labeling, particularly traffic-light labeling, aims to empower consumers to make healthier food choices. This study investigates the impact of traffic-light labeling on consumer purchasing intention for "Pinar" dairy products within the Carrefour supermarket chain in Turkey. The research examines the mediating role of health consciousness in this relationship. By analyzing consumer perceptions, awareness, and purchasing behavior, this study aims to contribute to a better understanding of the effectiveness of traffic-light labeling in promoting healthier dietary choices and informing public health interventions.*

**Keywords:** *Consumer purchase intention, health consciousness, nutrition labelling.*

---

**Аннотация.** *Незаразные заболевания, связанные с питанием, становятся всё более актуальной проблемой глобального здравоохранения. Пищевая маркировка, в частности система «светофорной» маркировки, направлена на то, чтобы дать потребителям возможность делать более здоровый выбор продуктов питания. Данное исследование рассматривает влияние светофорной маркировки на намерение потребителей приобретать молочные продукты марки «Pinar» в сети супермаркетов Carrefour в Турции. В рамках исследования анализируется посредническая роль осознанности в вопросах здоровья в данной взаимосвязи. Путём анализа восприятия потребителей, их информированности и покупательского поведения, данное исследование стремится внести вклад в понимание эффективности светофорной маркировки в продвижении более здорового питания и формировании мер общественного здравоохранения.*

**Ключевые слова:** *потребительское намерение к покупке, осознанность в вопросах здоровья, пищевая маркировка.*

---

### Introduction

Noncommunicable nutrition-related disorders like diabetic, cancers, and cardiovascular problems have a significant and rising global health consequence (Lopez et al., 2006). According to the some organizations, nutritious labeling takes an essential role in promoting good healthy life by providing consumers with info about the nutrition content of the foods they eat ( Geneva: WHO; 2004). To avoid nutrition-based diseases, the WHO has strongly advised that nutrients such as sugar, fat, saturated fatty acids, trans-fatty acids and sodium should be reduced in order to enhance nutrition equity (Geneva: WHO; 2002). This method is sometimes known to as "traffic light labeling" since different colorful hues are utilized to support various quantities of each nutrient, respectively. As a result, consumer interest in body health and diet issue has grown, and nutritious labeling has got a lot of care (Baltas G: Eur J Mark 2001). Informed consumer decisions can result in consumption and, as a result, the creation of healthier products. Users can examine the nutritional value of certain foods to their overall diet with the aid of interpreting tools. (Cowburn G, Stockley L: Public Health Nutr 2005). Nevertheless, study on the nutritional info on packaged foods revealed that the information is frequently read incorrectly, is unclear, and is inappropriate for determining how much of a contribution each individual product makes to the diet as a whole (Vijwanathan M, Hastak M: J Public Policy Mark 2002).

According to a comprehensive examination of 120 articles, more than 50% of people self-report using nutritional info (Campos, Doxey, & Hammond, 2011). Only 27 percent of participants from

England were stared at the ad's nutritional info while empirical studies done in dairy aisle (Grunert, Wills, & Fernandez-Celemn, 2010), indicating that actual label use is often substantially less.

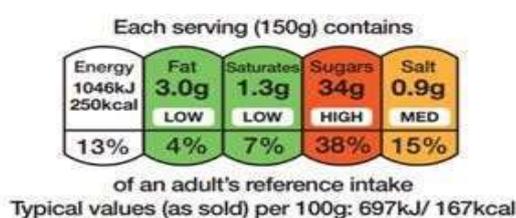
It has been discovered that nutritional labeling has a considerable impact on customer purchasing intention. Studies suggest that providing nutrition information may make it easier for consumers to convert their usage from these kind of food categories' "unhealthy" goods to those food categories' "healthy" products (Anderson and Zarkin, 1992). The desire of consumers to acquire dietic programs with better nutritious features have a major impact on nutritional status on the supply side. The quantity and the quality of infos made actual to consumers by means of a range of origins, such as nutritious panel foad labils, has a role in their capacity to determine their diets (Caswell and Padberg, 1999).

By taking into account the mediating function of health consiscousness, this research seeks to reserach the impact that the traffic-light labeling of “Pinar” dairies has had on consumer’s purchasing intention in Carrefour supermarkets chain.

### Literature review

#### Nutrition labelling

Nutritional labels are based on guidelines created and maintained by organizations, not the business that owns the brand. Food labels come in a wide range of styles. Primarily, it varies connected on how they are collective brands owned by an association of farmers like Pommes Qualite Qu'ebec (Quality Qu'ebec Apples) or statal companies run by regulation like the Europaen Parties qualified labels on foad items (e.g., Protected Desigation of Origin, P.D.O). Second, they vary according on standards like product origin certification, productive techniques, or other factors. 3rd, a self-evaluation system like Aliments dy Québec (Foods from Québec) and external agency Auudit like the European Organic label may be used to check conformity with the standards. Nutritional labels can make the idea of eating healthy more understandable. It is beneficial to monitor the intake of protein, carbs, sodium, fiber, and sugar in addition to fat and protein. Additionally, it enables customers to assess a product's entire worth with knowledge (A.P.O, 2002). Consequently, the nutrition board yields as a roadmap to a healthier vibe (FDA, 1998). Users can utilize the nutritious ads to choose foods in accordance with the Dietary Guidelines, what were generated by academicans and place a strong emphasis on eating a diet that is well-balanced. Nutritional information on product labels, enables consumers to consume a wide set of foods, utilize sugars solely in moderate doses, and utilize solt and sodium in moderate manner.



- + **Complete:** A lot of information in one label
- + **Transparent:** Contents fully visible
- **Difficult:** Small print, content requires knowledge
- **Complex:** No single, clear outcome
- **Redundant:** Most of the information is already on the back of the packaging

Source: Rabobank, 2018 (images Consumentenbond, 2018).

Any front-of-pack label must be widely used (and ideally promoted), as well as validated and overseen by reliable third parties. The algorithms used to calculate the label should ideally be supported by science and used globally without distinctions between nations, stores, or brands. Trust is necessary for customers to accept such a branding since only then will it influence their purchasing decisions. Overall, it's critical to reach a large audience in order to promote healthy dietary options.

A cost-effective obesity preventive measure might involve expanding the usage of traffic signal

labeling and its prevalence (Socks G, Vierman J, Moudie M, Svinburn ;Obis. 2011). Even under time constraints, traffic light labeling has been found to become effective mode of encouraging better goods options (van Herpen E, Trijp HC. Appetite. 2011). Traffic light labels, as opposed to conventional nutrient declarations, are interpretative and offer a list of crucial nutrients (Jonas G, Richarlison. 2007). The use of traffic light labels on mock items increased participants' likelihood to identify healthy products by a factor of five compared to existing F.O.P nutritious labeling sets, such as those that display nutrient schedule as a percentage of suggested intake (Kely B, Hugaes C, Chapmanel K, Loieue J, Dixan H, Crowford J, et al. 2009).

In order to inform actions that can enhance their use and hence raise their value as a public health tool, it is vital to comprehend how users mix the various pieces of infos in a traffic light nutritious label.

#### *Consumers' purchase intention*

The buyer's purpose to purchase the item or product is referenced to as his aim. In other words, buying intention refers to a customer's decision to buy a product following consideration. The ultimate decision is based on the intention of customers while choosing the product, which is affected by a variety of factors and substantial external influences (Keller, 2001). Consumer product manufacturing businesses focus on client purchasing intention to retain their reputation in the market and boost their goodwill in the middle of the hardest competition. In general, the judgement to purchase a special marka or goods is influenced by a number of incentives, including the product's price, design, celebrity endorsements, moda, and rarely family ties as well (Safiq et al., 2011). The retail industry is mature in industrialized nations (Barner et al., 2001). However, consumers in Asiatic markets are cautious when choosing a good and may has any fears, such as what the brand delivers. When selecting a label for the well products, the grouping has an influence on the selection process. deciding on a product based on its overall coherence (Witt & Bruce, 1972). The judgement to forgo the current name and switch to another that are being utilized by other group members is influenced by information about the brand that other group insiders have used (Witt, 1969). As a result, emphasizing the user's memberships encourages other individuals to buy a certain item that the remaining team members use (Moschis, 1976). Numerous elements, including as consumer perception, product labelling, health consciuosness, and customer knowledge, are meant to influence purchase intentions.

Many items are sold on the marketplace without even a nutritional label since it is not always required by law in some countries. Due to the liberalized climate in such nations, domestic food companies face fierce competition from both imported goods and from goods made by large corporations that are labeled with nutritional information. For their money, consumers can choose from a wider variety. Therefore, it is crucial to research how nutritional labeling affects customer purchasing decisions. Therefore, local producers are free to choose whether or not to include a nutritious label on their goods.

#### *Health consciuosness*

Consumers' nutrition choices are influenced by their level of health consciuosness, with health-conscious consumers giving more weight to nutritional factors like fat and sugar case during those with lowest levels of health consciuosness base their decisions at more subjective factors like flavor and cost (Mai & Hoffmann, 2012).

Health behavior is motivated by the idea of "health consciuosness," which is described like "the degree to which people are worried about their health and integrate this concern into their daily actions" (Gould, 1988; Jaykanti & Burnes, 1998). Customers who care about their wellbeing are more than likely to keep an eye on it and be prepared to make the required improvements (Gould, 1988); he is also improving it by doing a healthy diet ,either engaging in regular exercise than people who are not concerned about their health (Kraft & Goodell, 1993).

Prior studies have shown different aspect of health consciuos experience have different effects on consumers' dietary habits, revealing that there are differences between lower and upper wellbeing people on a number of aspects (e.g., Ronteltep et al., 2012; Mai & Hofmann, 2012, 2015). Numerous

articles have been done on health and wellness in regard to consumer behaviours (Buhrau & Ozturk, 2018). For instance, those who are not as concerned about their health are less inclined to practice good habits (Michaelidou & Hassan, 2008). The hedonic attraction of healthy options can be emphasized as a means to influence people to choose healthier choices (Buhrau & Ozturk, 2018). Making physical appearance and quality consciousness prominent is still another approach (Mai & Hofmann, 2017).

On the other hand, health related conscious individuals focus their dietary decisions on diet considerations and profit by the nutrition data supplied on goods (Gvanidze et al., 2017). Additionally, they run away nutriting poorly (Gilanz et al., 1998) and have faith at the ability of his activities to improve his wellness ( Jaykanti & Burnes, 1998). Bower et al. (2003) find those families with upper classes of healthness consciousness are less sensitive to price toward foods with health advantages. Health consciousness also affects desire to purchase foods with health benefits (Prasad et al., 2008). Consumers with lower levels of self-efficacy and health consciousness frequently focus just on one food quality, namely flavor, while choosing their meals (Mai & Hoffmann, 2012).

Based on the understanding that a person's health consciousness might affect their purchase intentions (Michaelidou & Hassan, 2008), making them more likely to purchase domestic solutions (Gineikiene et al., 2016).

#### **Problem statement**

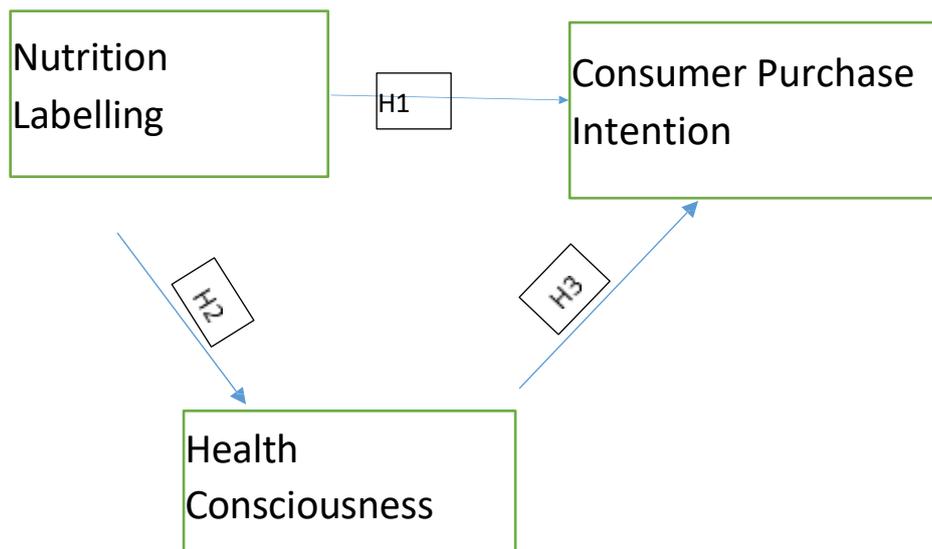
The goal of this study is to look at how nutrition labelling affects customers' purchasing intention and in what extent health consciuosness can mediate this relationship.

#### **Research questions**

**RQ1: Does nutrition labelling have positive and direct effect on consumer purchase intention?**

**RQ2: Does Health Consciousness correctly mediate the relationship between nutrition labelling and consumers' purchasing intention?**

#### **Research Model**



**H1: There is a direct, positive and statistically significant relationship between Nutrition labelling and Consumers' purchase intention.**

**H2: There is a positive and statistically significant relationship between Nutrition labelling and Health Consciousness.**

**H3: There is a positive and statistically significant relationship between Health Consciousness and Consumers' purchase intention.**

**H4: Health Consciousness correctly mediates the relationship between Nutrition labelling and Consumers' purchase intention.**

### Methodology

This research accepts a descriptive quantitative research method and data was collected thorough survey. The population of this study was Pınar dairy users of Carrefour supermarkets in İstanbul, Turkey. Sample size was 203 people. In the questionnaire, 39 questions were asked from respondents. 20 of them ascribe “nutrition labelling”, while 9 and 7 of all questions represent “Health Consciousness” and “Consumers’ purchase intention” respectively. The last 3 questions were selected for getting information about “Gender”, “Age” and “Education level”. Respondents in this study answered every scale on 5-points Likert scale which ranges from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree) except demographic ones.

### Measures

In survey, Labelling based questions are asked from respondents by means of the scales of those variables adopted from Aliments du Qu’ebec (1978). To measure mainly “Visibility”, “Clarity”, “Awareness”, “Design”, “Honesty / Dishonesty (fraudulence)”, “Credibility”, “Relevance (perceived informational value)” and “Single global equity construct” scales of nutrition labelling were done during conducting survey. Additionally, Health Consciousness measures were adopted from Gould (1988). Lastly, Consumers’ purchase intention scales were adopted from Aaker & Keller (1990), Taylor & Berden (2002).

### Data Analysis

After data collection, the hypotheses were tested using Reliability, Factor Validity- EFA, Correlation and Regression analysis by means of SPSS statistics program while determining the impact of the IV on the selected DV is the report's goal.

### Results

#### - Demographics

Frequencies				
Statistics				
		AGE	GENDER	EDUCATION
N	Valid	203	203	203
	Missing	0	0	0
Mean		1.46	1.57	2.25
Std. Deviation		.778	.516	1.009
Variance		.606	.266	1.018
Range		3	2	4

AGE					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	16-30	142	70.0	70.0	70.0
	31-45	33	16.3	16.3	86.2
	46-60	24	11.8	11.8	98.0
	60+	4	2.0	2.0	100.0
	Total	203	100.0	100.0	

GENDER					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Male	89	43.8	43.8	43.8
	Female	112	55.2	55.2	99.0
	Prefer not to say	2	1.0	1.0	100.0
	Total	203	100.0	100.0	

EDUCATION					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	High school	4	2.0	2.0	2.0
	Bachelor Degree	53	26.1	26.1	28.1
	Master Degree	54	26.6	26.6	54.7
	PhD Degree	73	36.0	36.0	90.6
	Others	19	9.4	9.4	100.0
	Total	203	100.0	100.0	

The demographic characteristics of respondents participating in the research were evaluated in terms of gender, age, education and its standard deviation, variance, mean and other factors. According to above mentioned table, 43,8% of participants were consisted of women, while almost the same proportion- 55,2% were men. Only 1% of respondents did not prefer to give information about their sexual orientation.

While checking Age statistics, we can observe that there were a harsh gap among the number of “16-30” year old respondents and the rest of population, which proved itself with the the ratio of

70% (“16-30” years old respondents) to 30% (the rest). Moreover, Inside of other respondents, the proportions of people aged “31-45” and “46-60” were almost the same, which were 16,3% and 11,8% respectively. Lastly, only 4 people were ascribed to the “60+” category.

On the assessment of another demographic variable, it was highly appreciated that the highest amount- 36% of respondents’ education level was P.hD degree which helped to enhance quality of study as well. Secondly, Respondents mainly prefer to answer “Bachelor Degree” or “Master Degree” level, as it seems from their percentages like approximately 26% for each. Additionally,

9.4 % of research population answered “Others” option which showed that they studied in different colleges, vocational schools and etc. Ultimately, only 2 percent of respondents were “High school” students.

**- Reliability analysis**

<b>Reliability Statistics</b>		
	Cronbach's Alpha	N of Items
<b>Nutrition Labelling</b>	<b>.867</b>	<b>20</b>
<b>Health Consciousness</b>	<b>.858</b>	<b>9</b>
<b>CPI</b>	<b>.780</b>	<b>7</b>

All reliability analyses were done separately for each variable and results were collected in one-above mentioned table. In first reliability analysis for “Nutrition Labelling” scale Cronbach’s Alpha index was (0.867) which was the highest score among all and accepted as a good score according to below mentioned table (Nunnally, 1967).

Secondly, Reliability analysis results regarding with “Health Consciousness” scales was quite satisfying by getting 0,858 Cronbach’s Alpha index.

On the evaluation of the last scale, “Consumer Purchase Intention” related reliability analysis was finished with 0.780 Cronbach’s Alpha score which is although the lowest score among other variables, but also considered as a reliable data. Lastly all reliability results of each question from total 36 questions of all 3 variables were 0.741 which is also good (Nunnally, 1967).

**- Factor Analysis**

We used factor analysis to determine how many sub-dimensions there were in the entire collection of data. There must be some interaction between the variables in order to perform factor analysis. The level of correlation between the variables is acceptable for factor analysis if the p value of Bartlett's test is less than 0.05, which is the threshold for significance. The variables cannot be used for factor analysis if the test result is not significant (Durmuş et al. 2013).

**1) Nutrition Labelling**

<b>KMO and Bartlett's Test</b>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.790
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	894.313
	df	120
	Sig.	.000

According to Table, it was concluded that the adequacy of the questions about the nutrition labelling was good since the KMO value was 0.790 and the p value was 0.000. As a consequence of the factor analysis, it has been determined that nutrition labelling scale consists of 5 dimensions.

	Scales	Factor Loads	Variance Disclosure Rate	Reliability
Global equity	“I am willing to pay 10% more for products displaying this label”.	0,728	50,893	0,734
	“I would advise my friends to buy products displaying this label”.	0,668		
	“I prefer products that display this label”.	0,609		
	“If a product displays this label that prompts me to buy it”.	0,584		
	“This label has a very specific meaning for me”.	0,580		
Visibility	“This label was developed for purely commercial reasons”.	0,673	53,336	0,762
	“This label is widely used”.	0,635		
	“I have a very good opinion of products displaying this label”.	0,524		
Honesty /Dishonest	“This label is a scam”.	0,877	81,073	0,766
	“This label is misleading”.	0,861		
Awareness	“I know the meaning of this label”.	0,745	56,959	0,722
	“I am well aware of what this label represents”.	0,726		
	“This label is familiar”.	0,520		
Credibility	“This label originates from an organization I trust”	0,755	60,805	0,674
	“Products sold with this label has been very strictly monitored”.	0,723		
	“I have often seen this label”.	0,525		

As it seems from above mentioned table Nutrition labelling factor divided 5 subfactors named “Global Equity, Visibility, Honesty/Dishonesty, Awareness and Credibility”. As i mentioned in methodology part, 20 items of Nutrition Labelling were selected to ask in the questionnaire and after data collection, while checking factor analysis results, it was decided to remove 4 questions due to low factor loadings. Deleted questions are NL10: “Knowing that a food product meets these criteria is information that could have a positive impact on my choice”(,444), NL11: “I have a preference for food products that meet these criteria”(,469), NL12: “I have a very good opinion of food products that meet these criteria”(,363), NL7: “This label originates from a recognized organization.”(,378). After alignment, for all subfactors, reliability analysis was applied again and each subfactor was counted as a reliable in acceptable degree with the minimum score of 0,671 Cronbach Alpha index thanks to Nunnally’s Table. Moreover, each question on subfactors had factor loadings amounted more than 0,5 and considered acceptable for this reason.

## 2) Health Consciousness

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.822
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	698.193
	df	36
	Sig.	.000

Above mentioned table give us a excellent KMO value with 0,822 score and statistically significant result and it means adequacy of scales is well organized. At the end of validity analysis, Health Consciousness was divided to 2 subfactors.

	Scales	Factor Loads	Variance Disclosure Rate	Reliability
Self-monitoring	“I think of myself as a person who is concerned about healthy food”.	0,898	55,119	0,795
	“I’m constantly examining my health”.	0,660		
	“I’m very concerned about the health-related consequences of what I eat”.	0,658		
	“I’m generally attentive to my inner feelings about my health”.	0,616		
	“I often think about my health”.	0,592		
Self-consciousness	“It means a lot to me to have a good health”.	0,815	60,469	0,781
	“I reflect about my health a lot”.	0,735		
	“Good health is important to me”.	0,734		
	“I’m very self-conscious about my health”.	0,623		

As a result of factor analysis, rotated matrix gave us 2 new sub-factors with the name of “Self-monitoring and Self-consciousness” and reliability analysis was done for new sub-factors consequently. Total Variance disclosure rate and Cronbach Alpha Indexes were quite satisfying and it was decided to continue with these new scales as well.

### 3) Consumer Purchase Intention

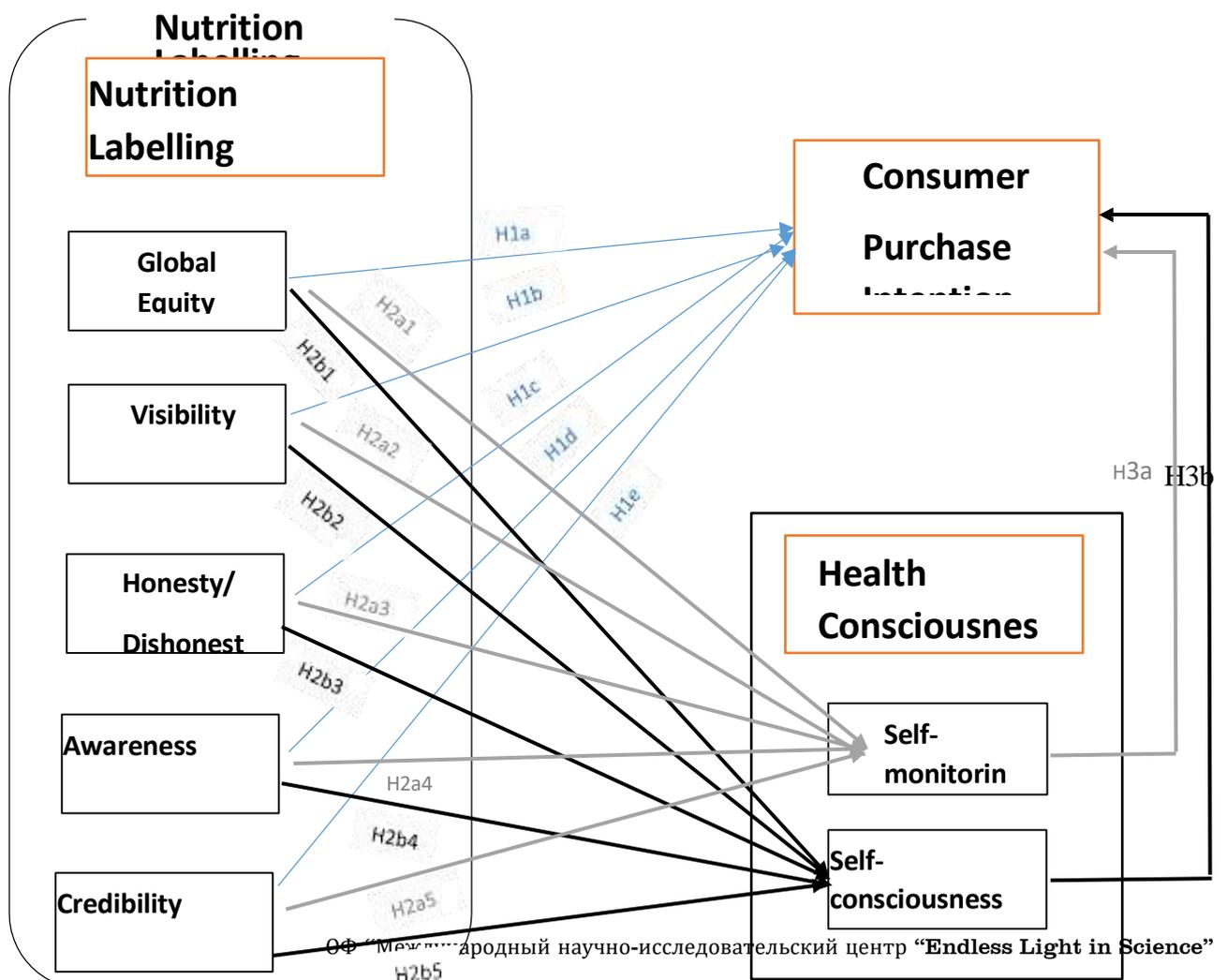
KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.794
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	320.744
	Df	21
	Sig.	.000

According to Table, it was generated that the sufficiency of the questions about the Consumer Purchase Intention (CPI) was good since the KMO value was 0.794 and the p value was 0.000. As a consequence of the factor analysis, it has been determined that CPI scale consists of only 1 dimension. Because of that there wasn't generated any result for Rotated component matrix.

	Scales	Factor Loads	Variance Disclosure Rate	Reliability
	“I will recommend CarrefourSA supermarket to my friends and family”.	0,714	53,383	0,780
	“I would recommend "Pinar" branded food products to others”.	0,698		
	“I intend to buy at CarrefourSA supermarket in the near future”.	0,674		
	“I will definitely buy again at CarrefourSA supermarket”.	0,673		
	“It is likely that I will buy again at CarrefourSA supermarket”.	0,639		
	“With current supply I would choose to buy "Pinar" branded food products”.	0,620		
	“I am going to purchase "Pinar" branded food products”.	0,583		

As seen in the table, CPI factor explains 53,383% of the variance of the expressions in the scale. According to the outcomes of the reliability analysis implemented on the formed factor, the Cronbach's Alpha value is (0.780). The factor was accepted as a reliable factor since it was a sufficient value in the reliability analysis (0.780).

- **New Model**



**H1a: There is a positive and statistically significant relationship between Global Equity and Consumers' purchase intention.**

**H1b: There is a positive and statistically significant relationship between Visibility and Consumers' purchase intention.**

**H1c: There is a positive and statistically significant relationship between Honesty/Dishonesty and Consumers' purchase intention.**

**H1d: There is a positive and statistically significant relationship between Awareness and Consumers' purchase intention.**

**H1e: There is a positive and statistically significant relationship between Credibility and Consumers' purchase intention.**

**H2a1: There is a positive and statistically significant relationship between Global Equity and Self-monitoring.**

**H2a2: There is a positive and statistically significant relationship between Visibility and Self-monitoring.**

**H2a3: There is a positive and statistically significant relationship between Honesty/Dishonesty and Self-monitoring.**

**H2a4: There is a positive and statistically significant relationship between Awareness and Self-monitoring.**

**H2a5: There is a positive and statistically significant relationship between Credibility and Self-monitoring.**

**H2b1: There is a positive and statistically significant relationship between Global Equity and Self-consciousness.**

**H2b2: There is a positive and statistically significant relationship between Visibility and Self-consciousness.**

**H2b3: There is a positive and statistically significant relationship between Honesty/Dishonesty and Self-consciousness.**

**H2b4: There is a positive and statistically significant relationship between Awareness and Self-consciousness.**

**H2b5: There is a positive and statistically significant relationship between Credibility and Self-consciousness.**

**H3a: There is a positive and statistically significant relationship between Consumer Purchase Intention and Self-monitoring.**

**H3b: There is a positive and statistically significant relationship between Consumer Purchase Intention and Self-consciousness.**

**H4a: Self-monitoring mediates relationship of Global Equity (H4a1), Visibility (H4a2), Honesty (H4a3), Awareness (H4a4), Credibility (H4a5) and Consumer Purchase Intention (H4a6). PS: For each of Nutrition Label sub-factor separate hypothesis.**

**H4b: Self-consciousness mediates relationship of Global Equity (H4b1), Visibility (H4b2), Honesty (H4b3), Awareness (H4b4), Credibility (H4b5) and Consumer Purchase Intention (H4b6). PS: For each of Nutrition Label sub-factor separate hypothesis.**

**- Correlation analysis.**

Correlation analysis is an analysis tool to identify the severity of the relationship or dependence between two variables (Malhotra and Birks, 2006: 512). The correlation coefficient calculated as a result of the correlation analysis takes values between minus one and plus one. A value of +1 denotes a strong linear connection between the 2 variables, even though a coefficient of -1 denotes a good link between the variables but in the opposite direction. If the coefficient is 0, it means there is no relationship between the two variables. (Burns and Bush, 2015: 365).

Pearson Correlation Coefficient was utilized to determine the relation among Nutrition Labelling, Health Consciousness and Consumer Purchasing Intention. It can be said that there is a positive or negative relationship for each statistically significant relationship ( $p < 0.01$  or  $p < 0.05$ ). The consequences obtained because of the correlation test applied to the scales used in the research are

given in below mentioned table.

		Correlations							
		Global_equity	Visibility	Honesty	Awareness	Credibility	self_cons	self_mon	CPI_multi
Global_equity	Pearson Correlation	1	.394**	.192**	.430**	.429**	.459**	.492**	.603**
	Sig. (2-tailed)		0.000	0.006	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	203	203	203	203	203	203	203	203
Visibility	Pearson Correlation	.394**	1	0.124	.286**	.424**	.499**	.455**	.470**
	Sig. (2-tailed)	0.000		0.077	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	203	203	203	203	203	203	203	203
Honesty	Pearson Correlation	.192**	0.124	1	0.100	.208**	0.066	.228**	.230**
	Sig. (2-tailed)	0.006	0.077		0.156	0.003	0.351	0.001	0.001
	N	203	203	203	203	203	203	203	203
Awareness	Pearson Correlation	.430**	.286**	0.100	1	.255**	.486**	.363**	.376**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.156		0.000	0.000	0.000	0.000
	N	203	203	203	203	203	203	203	203
Credibility	Pearson Correlation	.429**	.424**	.208**	.255**	1	.443**	.519**	.551**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.003	0.000		0.000	0.000	0.000
	N	203	203	203	203	203	203	203	203
self_cons	Pearson Correlation	.459**	.499**	0.066	.486**	.443**	1	.628**	.533**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.351	0.000	0.000		0.000	0.000
	N	203	203	203	203	203	203	203	203
self_mon	Pearson Correlation	.492**	.455**	.228**	.363**	.519**	.628**	1	.552**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000		0.000
	N	203	203	203	203	203	203	203	203
CPI_multi	Pearson Correlation	.603**	.470**	.230**	.376**	.551**	.533**	.552**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	203	203	203	203	203	203	203	203

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

According to this table, all factors are correlated with each other positively and their relationship are statistically significant except relationship between Honesty-Visibility (0,077), Honesty- Awareness (0,100) and Honesty- Self-Consciousness (0,351).

- **Regression Analysis**

Regression analysis is an testing option utilized to examine the relation among at least 2 variables. The regression analysis performed in cases where the change on the independent variable causes the changes on the dependent variable aims to define the effect (Kurtuluş, 2010: 186).

		UnStd. Coefficients	Std. Coefficients	T	Sig.	F R Square
(Hypothesis)		B	Beta			
(H1a)	(Constant)	1,481		8,591	0,000	F= 175,130 R <sup>2</sup> =0,564
	<b>Global Equity</b>	0,351	0,803*	17,730	0,000	
(H1b)	(Constant)	2,164		10,008	0,000	F= 86,912 R <sup>2</sup> =0,421
	<b>Visibility</b>	0,329	0,670*	11,544	0,000	
(H1c)	(Constant)	2,780		18,061	0,000	F= 11,224

	<b>Honesty/Dishonesty</b>	0,206	0,230*	3,350	0,231	<b>R</b> <sup>2</sup> =0,053
<b>(H1d)</b>	(Constant)	2,155		10,818	0,000	<b>F</b> = 98,192 <b>R</b> <sup>2</sup> =0,442
	<b>Awareness</b>	0,303	0,676*	12,761	0,000	
<b>(H1e)</b>	(Constant)	1,860		11,790	0,000	<b>F</b> = 87,487 <b>R</b> <sup>2</sup> =0,403
	<b>Credibility</b>	0,423	0,551*	9,353	0,000	
<b>(H2a1)</b>	(Constant)	1,674		7,520	0,000	<b>F</b> = 164,105 <b>R</b> <sup>2</sup> =0,542
	<b>Global Equity</b>	0,530	0,492*	10,418	0,000	
<b>(H2a2)</b>	(Constant)	2,134		4,581	0,000	<b>F</b> = 106,434 <b>R</b> <sup>2</sup> =0,407
	<b>Visibility</b>	0,377	0,555*	7,241	0,000	
<b>(H2a3)</b>	(Constant)	2,827		15,524	0,000	<b>F</b> = 10,987
	<b>Honesty/Dishonesty</b>	0,241	0,228*	3,315	0,112	<b>R</b> <sup>2</sup> =0,052
<b>(H2a4)</b>	(Constant)	1,455		6,196	0,000	<b>F</b> = 176,667 <b>R</b> <sup>2</sup> =0,571
	<b>Awareness</b>	0,745	0,739*	16,965	0,000	
<b>(H2a5)</b>	(Constant)	1,827		7,569	0,000	<b>F</b> = 94,246 <b>R</b> <sup>2</sup> =0,370
	<b>Credibility</b>	0,472	0,519*	9,617	0,000	
<b>(H2b1)</b>	(Constant)	2,326		6,281	0,000	<b>F</b> = 111,070 <b>R</b> <sup>2</sup> =0,455
	<b>Global Equity</b>	0,079	0,042*	10,880	0,000	
<b>(H2b2)</b>	(Constant)	1,648		7,053	0,000	<b>F</b> = 129,070 <b>R</b> <sup>2</sup> =0,493
	<b>Visibility</b>	0,103	0,089*	1,820	0,000	
<b>(H2b3)</b>	(Constant)	3,376		17,559	0,000	<b>F</b> = 0,873 <b>R</b> <sup>2</sup> =0,004
	<b>Honesty/Dishonesty</b>	0,072	0,066*	0,934	0,351	
<b>(H2b4)</b>	(Constant)	2,326		6,281	0,000	<b>F</b> = 151,070 <b>R</b> <sup>2</sup> =0,536
	<b>Awareness</b>	1,049	0,717*	15,143	0,000	
<b>(H2b5)</b>	(Constant)	1,531		6,472	0,000	<b>F</b> = 149,620 <b>R</b> <sup>2</sup> =0,491
	<b>Credibility</b>	0,772	0,752*	17,945	0,000	
<b>(H3a)</b>	(Constant)	1,260		5,378	0,000	<b>F</b> = 112,979 <b>R</b> <sup>2</sup> =0,403
	<b>Self-monitoring</b>	0,652	0,552*	9,380	0,000	

<b>(H3b)</b>	(Constant)	1,428		5,832	0,000	<b>F= 101,679</b> <b>R<sup>2</sup>=0,384</b>
	<b>Self-Consciousness</b>	0,649	<i>0,533*</i>	8,926	0,000	
<b>(H4a)</b>	(Constant)	0,578		2,846	0,000	<b>F= 35,793</b>  <b>R<sup>2</sup>=0,523</b>
<b>-H4a1</b>	<b>Global Equity</b>	0,295	<i>0,324*</i>	5,232	0,000	
<b>-H4a2</b>	<b>Visibility</b>	0,097	<i>0,138*</i>	2,371	0,000	
<b>-H4a3</b>	<b>Honesty</b>	0,050	<i>0,056*</i>	1,097	0,274	
<b>-H4a4</b>	<b>Awareness</b>	0,057	<i>0,071*</i>	1,271	0,205	
<b>-H4a5</b>	<b>Credibility</b>	0,181	<i>0,236*</i>	3,872	0,000	
<b>-H4a6</b>	<b>Self-monitoring</b>	0,143	<i>0,169*</i>	2,616	0,010	
<b>(H4b)</b>	(Constant)	0,547		2,681	0,000	<b>F= 36,252</b> <b>R<sup>2</sup>=0,526</b>
<b>-H4b1</b>	<b>Global Equity</b>	0,303	<i>0,533*</i>	5,460	0,000	
<b>-H4b2</b>	<b>Visibility</b>	0,084	<i>0,533*</i>	2,004	0,046	
<b>-H4b3</b>	<b>Honesty</b>	0,075	<i>0,533*</i>	1,649	0,101	
<b>-H4b4</b>	<b>Awareness</b>	0,030	<i>0,533*</i>	0,635	0,526	
<b>-H4b5</b>	<b>Credibility</b>	0,190	<i>0,533*</i>	4,179	0,000	
<b>-H4b6</b>	<b>Self-consciousness</b>	0,154	<i>0,533*</i>	2,864	0,005	

\* $p < 0,05$

(H1a) Dependent Var.: CPI  
(H1b) Dependent Var.: CPI  
(H1c) Dependent Var.: CPI  
(H1d) Dependent Var.: CPI  
(H1e) Dependent Var.: CPI  
(H2b1) Dependent Var.: Self-Consciousness  
Dependent Var.: Self-Consciousness  
(H2b3) Dependent Var.: Self-Consciousness  
(H2b4) Dependent Var.: Self-Consciousness  
Dependent Var.: Self-Consciousness

(H2a1) Dependent Var.: Self-monitoring  
(H2a2) Dependent Var.: Self-monitoring  
(H2a3) Dependent Var.: Self-monitoring  
(H2a4) Dependent Var.: Self-monitoring  
(H2a5) Dependent Var.: Self-monitoring  
(H3a) Dependent Var.: CPI (H2b2)  
(H3b) Dependent Var.: CPI  
(H4a-1,2,3,4,5,6) Dependent Var.: CPI  
(H4b-1,2,3,4,5,6) Dependent Var.: CPI (H2b5)

In the above mentioned table, H1c –“There is a positive and statistically significant relationship between Honesty/Dishonesty and Consumers’ purchase intention” was rejected due to significance level (,231) and low R square score ( 0,053) which originally should be  $p < 0.05$  for being statistically significant. So, H1c was rejected. Other sub factors of Nutrition Labelling have direct, positive and statistically significant relationship with consumer purchasive intention. On the other hands, Honesty/Dishonesty factor does’nt have positive relationship with Self- monitoring factor due to unappropriate significance level (,112). According to achieved results, H2a3 was rejected. In contrary, thanks to obtained values, other sub-factors of Nutrition Labelling have positive relationship with Self- monitoring and that’s why H2a1, H2a2, H2a4, H2a5 were accepted.

The similar process happened, while testing hypotheses related with sub-factors of NL and Self-consciousness due to toxic effect of Honesty/Dishonesty factor. As understood, H2b3 “There is a positive and statistically significant relationship between Honesty/Dishonesty and Self-consciousness” was rejected due to significance (,351) and R square (,004) score. Rest of the Hypotheses( H2b1, H2b2, H2b4, H2b5) were accepted.

While checking 2 separate relationships between firstly Self-monitoring and CPI, and secondly Self-consciousness and CPI, thanks to acceptable regression test scores, both Hypothesis – H3a and H3b were supported.

For assessment of mediation effect of Health Consciousness factor, All sub-factors of Nutrition Labelling with each sub-factor of Health Consciousness were considered as an independent variable on SPSS, and checked relationship with dependent variable- CPI. Consequently, results for each sub-factors were interpreted separately and noted on the above mentioned table. According to these results, despite of having quite enough R square score, H4a3, H4a4, H4b2, H4b3, H4b4 were rejected due to being statistically insignificant with the scores 0,274/ 0,205/ 0,046/ 0,101/ 0,526 respectively. The remained Hypotheses were supported. This analysis proved that, Self-monitoring could mediate successfully the relationship between IV and DV despite of predatory activities of Honesty/Dishonesty and Awareness sub factors, while Self-Consciousness sub-scale of Health Consciousness did the same function moderately or even unsuccessfully due to rejection of 3 sub-hypotheses from 6 in total.

Above declared statement about mediator is considered as an exact response to **Second Research question** which was asked first part of the study. In addition, as an answer for **First Research question**, according to achieved results from applied tests, I can confirm that all sub-factors of Nutrition Labelling except Honesty/Dishonesty, have direct, positive and statistically significant effect on Consumer Purchase Intention.

### **Conclusion**

Overall, it seems clear that nutritious labels can have a positive impact on consumer’s purchase intention, particularly for those who are more health conscious. By providing strong and exact info about the nutrition content of food products, nutrition labels can help consumers make informed decisions that support their health and well-being.

Thanks to my **findings** from this study, this research recommends that the cooperation between “Pinar” company and CarrefourSA supermarkets should mainly take care attractiveness and convincing effect of their ads in order to attract and persuade their clients in especially Honesty/Dishonesty issue.

There are some **limitations** which I faced during working on this study. The first and main limitation of this paper is the research was handled out in CarrefourSA supermarkets only; which limits the generalization of the study. Secondly, there was a harsh difference in age factor, which people older than 30 years, who contributed to my survey, did not take care about their health a lot or some misunderstanding problem happened while completion of the questionnaire. So, it means proportion of participants could not be distributed well and low interest rate by adults were observed and evaluated as a limitation of this study.

As an **suggestion** for future researchers, I would advise to extend the scope of place and investigate and enhance this sort of studies on the countries level. Moreover, it can be added other mode of nutrition labelling such as gluten free, sugar free, palm oil and etc. to the ads of healthy food related thanks to ensure competitive advantage and great result for clients.

## REFERENCES

1. Lopez, A. D., Mathers, C. D., Ezzati, M., Jamison, D. T. and Murray, C. J. L. (eds) (2006) *Global Burden of Disease and Risk Factors*. Oxford University Press and the World Bank, London
2. World Health Organization. (WHO) (2004) *Reducing Risks, Promoting Healthy Life*. World Health Organization, Geneva.
3. World Health Organization: Diet, nutrition and the prevention of chronic diseases. Report of a Joint WHO/FAO Expert Consultation. Technical Report Series 916. Geneva: WHO; 2002.
4. Baltas G: Nutrition labelling: issues and policies. *Eur J Mark* 2001, 35(5/6):708-721
5. Cowburn G, Stockley L: Consumer understanding and use of nutrition labelling: a systematic review. *Public Health Nutr* 2005, 8(1):21-28
6. Vijwanathan M, Hastak M: The role of summary information in facilitating consumers' comprehension of nutrition information. *J Public Policy Mark* 2002, 21:305-318.
7. Campos, S., Doxey, J., & Hammond, D. (2011). Nutrition labels on pre-packaged foods: A systematic review. *Public Health Nutrition*, 14(8), 1496e1506. Department of Health. (2013).
8. Grunert, K. G., Wills, J. M., & Fernandez-Celemín, L. (2010). Nutrition knowledge, and use and understanding of nutrition information on food labels among consumers in the UK. *Appetite*. 10//, 55(2), 177e189.
9. Anderson, D.W. and G.A. Zarkin. (1992). Consumer and Producer Responses to Nutritional Label Changes. *American Journal of Agriculture Economics*. 74:1202-1207.
10. Caswell, J.A. and D.I. Padberg. (1999). Toward a More Comprehensive Theory of Food Labels. *American Journal of Agricultural Economics*. 74:460-468.
11. APO- Asian Productivity Organization. (2002). *Food Standards and Labeling Systems in Asia and the Pacific*. Tokyo: Asian Productivity Organization.
12. FDA. (1998). *An FDA Guide to Dietary Supplements*. *American Journal of Agricultural Economics*. 32:28-35.
13. Sacks G, Veerman J, Moodie M, Swinburn B. 'Traffic-light' nutrition labelling and 'junk-food' tax: a modelled comparison of cost-effectiveness for obesity prevention. *Int J Obes*. 2011;35(7):1001-9.
14. Van Herpen E, Trijp HC. Front-of-pack nutrition labels. Their effect on attention and choices when consumers have varying goals and time constraints. *Appetite*. 2011;57(1):148-60.
15. Jones G, Richardson M. An objective examination of consumer perception of nutrition information based on healthiness ratings and eye movements. *Public Health Nutr*. 2007;10(3):238-44.
16. Kelly B, Hughes C, Chapman K, Louie J, Dixon H, Crawford J, et al. Consumer testing of the acceptability and effectiveness of front-of-pack food labelling systems for the Australian grocery market. *Health Promot Int*. 2009;24(2):120-9
17. Keller, K. L. (2001), Building customer-based brand equity: creating brand resonance requires carefully sequenced brand-building efforts, *Marketing Management*, Vol. 10, No. 2, pp. 15-19.
18. Shafiq, R., Raza, I. and Zia ur Rehman, M. (2011), Analysis of the factors affecting customers' purchase intention: The mediating role of perceived value. *African Journal of Business Management* Vol. 5(26), pp. 10577-10585.
19. Berner, R., Khermouch, G. and Pascual, A. (2001), Retail reckoning, *Business Week Online*, [www.businessweek.com/magazine/content/01\\_50/b3761089.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/01_50/b3761089.htm)
20. Blackwell, R. D., Miniard, P. W. and Engel, J. F. (2001), *Consumer Behavior*, The Dryden Press, Orlando, FL
21. Anholt, S. (2000), The nation as brand, *Across the Board*, Vol. 37, No. 10, pp. 22-7.
22. Witt, E. T., (1969), Informal social group influence on consumer brand choice, *Journal of Marketing Research*, Vol. 6, No.4, pp. 443-476.
23. Witt, E. B., Bruce, D. G., (1972), Group Influence & Brand Choice Congruence, *Journal of Marketing Research*, Vol. 9, No. 4, pp. 440-443
24. Mai, R., & Hoffmann, S. (2012). Taste Lovers Versus Nutrition Fact Seekers: How Health

- Consciousness and Self-Efficacy Determine the Way Consumers Choose Food Products. *Journal of Consumer Behaviour*, 11(4), 316–328. <https://doi.org/10.1002/cb.1390>
25. Gould, S. J. (1988). Consumer Attitudes Toward Health and Health Care: A Differential Perspective. *Journal of Consumer Affairs*, 22(1), 96–118. <https://doi.org/10.21111/1745-6606.1988.tb00215.x>
  26. Jayanti, R. K., & Burns, A.C. (1998). The Antecedents of Preventive Health Care Behavior: An Empirical Study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(1), 6–15. <https://doi.org/10.1177/0092070398261002>
  27. Ronteltap, A., Sijtsema, S. J., Dagevos H., & Winter, M. A. (2012). Construal Levels of Healthy Eating. Exploring Consumers' Interpretation of Health in the Food Context. *Appetite*, 59(2), 333–340. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2012.05.023>
  28. Buhrau, D., & Ozturk, T. C. (2018) Motivating Healthy Eating: The Role of Presentation Format and Health Consciousness. *Food Quality and Preference*, 64, 167–171. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2017.09.011>
  29. Michaelidou, N., & Hassan, L. M. (2008). The Role of Health Consciousness, Food Safety Concern and Ethical Identity on Attitudes and Intentions Towards Organic Food. *International Journal of Consumer Studies*, 32(2), 163–170. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2007.00619.x>
  30. Ghvanidze, S., Velikova, N., Dodd, T., & Oldewage-Theron, W. (2017). A Discrete Choice Experiment of the Impact of Consumers' Environmental Values, Ethical Concerns, and Health Consciousness on Food Choices. *British Food Journal*, 119(4), 863–881. <https://doi.org/10.1108/bfj07-2016-0342>
  31. Glanz, K., Basil, M., Maibach, E., Goldberg, J., & Snyder, D. (1998). Why Americans Eat What They Do: Taste, Nutrition, Cost, Convenience, and Weight Control Concerns as Influences. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics on Food Consumption*, 98(10), 1118–1126. [https://doi.org/10.1016/s0002-8223\(98\)00260-0](https://doi.org/10.1016/s0002-8223(98)00260-0)
  32. Bower, J. A., Saadat, M. A., & Whitten, C. (2003). Effect of Liking, Information and Consumer Characteristics on Purchase Intention and Willingness to Pay More For a Fat Spread With a Proven Health Benefit. *Food Quality and Preference*, 14(1), 65–74. [https://doi.org/10.1016/s0950-3293\(02\)00019-8](https://doi.org/10.1016/s0950-3293(02)00019-8)
  33. Gineikiene, J., Schlegelmilch, B. B., & Ruzevičiūtė, R. (2016). Our Apples are Healthier than your Apples: Deciphering the Healthiness Bias for Domestic and Foreign Products. *Journal of International Marketing*, 24(2), 80–99. <https://doi.org/10.1509/jim.15.0078>

## СОДЕРЖАНИЕ CONTENT

### ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ ECONOMIC SCIENCES

<b>ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, ПЕТРОВСКАЯ АСИЯ СТАНИСЛАВОВНА, FAYEZ WAZANI ABDULWALID [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] БУДУЩЕЕ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ: НОВЫЕ ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ HR ПОД ВЛИЯНИЕМ ИИ, WEB3 И АВТОМАТИЗАЦИИ.....</b>	<b>3</b>
<b>ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, FAYEZ WAZANI ABDULWALID, БАЙМУРАТОВ РЫСБЕК БАХЫТОВИЧ [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] ОТ ЭЛЕКТРОННОЙ ЗАЯВКИ К SMART-ИПОТЕКЕ: КАРТОГРАФИРОВАНИЕ ИССЛЕДОВАНИЙ ЦИФРОВЫХ СЕРВИСОВ ЖИЛЬЯ.....</b>	<b>13</b>
<b>ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, БАЙБОСЫНОВА АЛТЫНАЙ БЕЙБИТБАЙЕВНА, FAYEZ WAZANI ABDULWALID [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] ОТ РЕПУТАЦИИ К ПРИВЛЕЧЕНИЮ УЧАЩИХСЯ: ВИЗУАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПУБЛИКАЦИЙ О ШКОЛЬНОМ МАРКЕТИНГЕ.....</b>	<b>19</b>
<b>ДОСЫМКУЛОВ РУСТЕМ МУСЛИМ – АЛИЕВИЧ, Г. КУНАФИНА [АСТАНА, КАЗАХСТАН] ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА КАК ОСНОВА ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СТРАНЫ.....</b>	<b>25</b>
<b>ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, ПЕТРОВСКАЯ АСИЯ СТАНИСЛАВОВНА, FAYEZ WAZANI ABDULWALID, ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] ОТ КРІ К БИОМЕТРИИ: ГИПЕРМОНИТОРИНГ ПЕРСОНАЛА И ТРАНСФОРМАЦИЯ ТРУДОВОЙ ЭТИК.....</b>	<b>29</b>
<b>САМАДОВ ИСЛОМИДДИН ГУЛМАХМАДОВИЧ, РАХИМОВ ХУРШЕД АБДУЛЛОЕВИЧ [БОХТАР, ТАДЖИКИСТАН] АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ИНВЕСТИЦИЙ В ГИДРОЭНЕРГЕТИКЕ.....</b>	<b>38</b>
<b>САМАДОВ ИСЛОМИДДИН ГУЛМАХМАДОВИЧ, РАХИМОВ ХУРШЕД АБДУЛЛОЕВИЧ [БОХТАР, ТАДЖИКИСТАН] ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИНВЕСТИЦИИ В ГИДРОЭНЕРГЕТИКУ.....</b>	<b>43</b>
<b>МИРЗОЕВА ЕВГЕНИЯ ШУДЖОАТБЕКОВНА [ТАДЖИКИСТАН] РОЛЬ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ И ЕЁ ВЛИЯНИЕ НА ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ.....</b>	<b>49</b>
<b>ДОМОРАЦКИЙ ИВАН СЕРГЕЕВИЧ, ИВАНОВА ВАЛЕРИЯ ИГОРЕВНА, НАБОКА ДАНИИЛ ЮРЬЕВИЧ [МИНСК, БЕЛАРУСЬ] РАЗВИТИЕ НИОКР В БЕЛАРУСИ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ.....</b>	<b>54</b>
<b>ТОЛИБЗОДА ДОДАР АБДУЛФАЙЗ, ШОДИЁН БУРҲОНИДДИН САИДАЛӢ [БОХТАР, ТОҶИКИСТОН] СТРАТЕГИЯ И РУШДИ ИҚТИСОДИ «САБЗ» БАРОИ ҶУМҲУРИИ ТОҶИКИСТОН.....</b>	<b>65</b>
<b>РАМАЗАНОВА СЕВИЛЬ МАГОММЕДРАСУЛОВНА [БАКУ, АЗЕРБАЙДЖАН] СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МЕЖДУНАРОДНЫХ АВИАЦИОННЫХ АЛЬЯНСОВ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВХОЖДЕНИЯ В НИХ АВИАКОМПАНИЙ.....</b>	<b>68</b>

<b>ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, ПЕТРОВСКАЯ АСИЯ СТАНИСЛАВОВНА, FAYEZ WAZANI ABDUL WALID [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] ОТ ФИКСИРОВАННОГО К ГИБКОМУ: НОВАЯ АРХИТЕКТУРА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ...</b>	<b>75</b>
<b>TOLEUKHANOVA ARUZHAN TALGATKYZY, KAZHMUKHAMBETOVA A. A. [ASTANA, KAZAKHSTAN] IMPROVEMENT OF ACCOUNTING AND REPORTING IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN.....</b>	<b>84</b>
<b>ҚҰМАРБЕКОВА РАУШАН ДУЛАТОВНА, НУРЕКЕНОВА ЭЛЬВИРА СОБЕТОЛЛАЕВНА [УСТЬ-КАМЕНОГОРСК, КАЗАХСТАН] ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ОЦЕНКЕ И АМОРТИЗАЦИИ ДОЛГОСРОЧНЫХ АКТИВОВ: ВЫБОР ПОДХОДА В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СПЕЦИФИКИ БИЗНЕСА.....</b>	<b>89</b>
<b>ИСКАКОВА БОТАГОЗ ОРАЗБАЕВНА, КАПЕНОВА АСЕМГУЛЬ ЗАРЛЫХАНОВНА [АСТАНА, КАЗАХСТАН] ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН.....</b>	<b>94</b>
<b>ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, ПЕТРОВСКАЯ АСИЯ СТАНИСЛАВОВНА, FAYEZ WAZANI ABDULWALID, ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] ИНФОРМАЛЬНЫЙ ЛАНДШАФТ HR-ЦИФРОВИЗАЦИИ: РИСКИ, ВЫГОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ КОНТРОЛЯ.....</b>	<b>97</b>
<b>КУСАИНОВА МАРЖАН КУАТОВНА, КАЗЫБАЕВ А. К. [АСТАНА, КАЗАХСТАН] ИНТЕГРИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМНОГО ПРЕОБРАЗОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ.....</b>	<b>106</b>
<b>ЗУЛПУКАРОВА ТАТТЫГУЛ АЛИБАЕВНА [ОШ, ҚЫРҒЫЗСТАН] ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКЕ.....</b>	<b>111</b>
<b>MOMINOVA LOLA KOCHKORBAEVNA [OSH , KYRGYZSTAN] IMPROVING THE FINANCIAL POLICY OF KYRGYZSTAN IN A MARKET ECONOMY.....</b>	<b>116</b>
<b>MURAD SARDAR ALIYEV [ISTANBUL UNIVERSITY, TURKEY] THE EFFECT OF NUTRITION LABELLING ON CONSUMER PURCHASE INTENTION BY MEDIATING ROLE OF HEALTH CONSCIOUSNESS.....</b>	<b>120</b>

# ENDLESS LIGHT IN SCIENCE



**Контакт**



[irc-els@mail.ru](mailto:irc-els@mail.ru)

**Наш сайт**



[irc-els.com](http://irc-els.com)