

ResearchGate

Google Scholar

I^{WORLD}
I^{JOURNALS}

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ
БИБЛИОТЕКА
LIBRARY.RU



zenodo



ISSN

e-ISSN(Online) 2709-1201



МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ENDLESS LIGHT IN SCIENCE

NO 11

30 НОЯБРЯ 2025

Астана, Казахстан



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 ноября 2025 г.
Астана, Казахстан

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17851403>
УДК 338.266

СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ

СЕЙТМАНОВ АЛМАС АЙБЕКҰЛЫ, ТАУТАЙ АЯУЛЫМ ЕРЖАНҚЫЗЫ

«Экономика және бизнес» факультетінің студенттері

Алматы Технологиялық университеті,

Ғылыми жетекші – УРКУМБАЕВА А.Р.

Алматы, Қазақстан

Аннотация: бұл мақалада стратегиялық менеджменттің мәні, мазмұны, негізгі үлгілері мен модельдері қарастырылған. Зерттеу барысында Майкл Портердің бәсекелестік стратегиялары, Ансофф матрицасы және Balanced Scorecard үлгілері талданып, олардың ұйымның дамуына әсері көрсетілген. Сонымен қатар, Қазақстандағы кәсіпорындар тәжірибесінен BI Group мысалы қарастырылып, стратегиялық менеджменттің практикалық тиімділігі мен компанияның табысқа жетуіндегі рөлі анықталған. Мақала стратегиялық менеджменттің ұйымдардың ұзақ мерзімді тұрақтылығы мен нарықтағы бәсекеге қабілеттілігін арттырудағы маңызды құралы екенін дәлелдейді.

Кілт сөздер: стратегиялық менеджмент, стратегия, бәсекелестік стратегиялары, ансофф матрицасы, balanced scorecard, BI Group, ұзақ мерзімді жоспарлау, құрылыс компаниялары

Менеджмент — бұл ұйым қызметін тиімді басқаруға бағытталған жүйелі процесс. Ол адамдардың, материалдық, ақпараттық және қаржылық ресурстардың үйлесімді қолданылуын қамтамасыз етеді. Басқаша айтқанда, менеджмент – қойылған мақсаттарға қол жеткізу үшін ресурстарды жоспарлау, ұйымдастыру, уәждеу және бақылау әрекеттерінің жиынтығы.

Менеджменттің тамыры ежелгі өркениеттерге, мысалы, Египет пирамидаларын салу немесе Қытайдағы мемлекеттік басқару жүйесіне дейін барады. Дегенмен, ғылыми менеджмент XX ғасырдың басында Фредерик Тейлордың еңбектері арқылы қалыптасты. Тейлор еңбек процесін ғылыми тұрғыдан талдап, өнімділікті арттыру жолдарын көрсетті. Кейін Анри Файоль басқарудың әкімшілік принциптерін ұсынса, Макс Вебер бюрократиялық басқару теориясын дамытты. XX ғасырдың ортасында менеджмент адам факторына, ұйым мәдениетіне және көшбасшылыққа көбірек көңіл бөле бастады. Осылайша, менеджмент өндірістік құрал емес, стратегиялық ойлауға негізделген кешенді басқару жүйесіне айналды.

1950–1960 жылдары әлемдік экономиканың қарқынды дамуы, халықаралық бәсекелестіктің күшеюі және нарықтардың жаһандануы кәсіпорындардың ұзақ мерзімді жоспарлауға деген қажеттілігін арттырды. Көптеген ұйымдар қысқа мерзімді табыстан гөрі тұрақты дамуды мақсат етті. Осы кезеңде стратегия ұғымы әскери салада ғана емес, бизнесте де қолданыла бастады.

Стратегиялық менеджменттің пайда болуына бірнеше негізгі фактор әсер етті:

- Бәсекелестік орта мен нарықтық өзгерістердің күрделенуі;
- Ғылыми-техникалық прогрестің жеделдеуі;
- Тұтынушылардың сұранысының жылдам өзгеруі;
- Ұйымдардың халықаралық нарыққа шығуы;
- Жоғары басқару шешімдерін ғылыми негізде қабылдау қажеттілігі.

Стратегиялық менеджмент осы талаптарға жауап ретінде пайда болып, ұйымның ұзақ мерзімді мақсаттарын айқындауға, сыртқы және ішкі ортаны талдау арқылы тиімді даму стратегиясын қалыптастыруға мүмкіндік берді. Бұл жүйе ұйымға өзгермелі ортаға бейімделіп, бәсекелестік артықшылыққа қол жеткізуге көмектеседі.

Қазіргі таңда стратегиялық менеджмент — кез келген ұйымның табысты қызмет етуінің негізгі факторы. Ол кәсіпорынның болашағын жоспарлап қана қоймай, нарықтағы өзгерістерге дер кезінде жауап беруге, ресурстарды ұтымды пайдалануға және тұрақты даму бағытын қалыптастыруға мүмкіндік береді.

Стратегиялық менеджмент – бұл ұйымның ұзақ мерзімді мақсаттарын айқындап, сол мақсаттарға жету жолындағы стратегияларды әзірлеу мен жүзеге асыруға бағытталған басқару жүйесі. Ол кәсіпорынның сыртқы ортасындағы өзгерістерге бейімделуін, ресурстарды тиімді пайдалануды және нарықта тұрақты бәсекелестік артықшылыққа ие болуын қамтамасыз етеді.

Қарапайым тілмен айтқанда, стратегиялық менеджмент – ұйымның «қайда бара жатырмыз, қалай жетеміз және не істеуіміз керек?» деген сұрақтарға жауап беретін басқару тәсілі. Ол ұйымның болашақ бағытын айқындайды және барлық деңгейдегі басқару шешімдерінің біртұтас жүйесін қалыптастырады.

Стратегиялық менеджмент мазмұны бірнеше өзара байланысты элементтерден тұрады:

- Миссия мен көзқарасты анықтау. Ұйым миссиясы – оның қызметінің негізгі мақсатын, қоғам мен нарықтағы орнын сипаттайды. Ал көзқарас (vision) – ұйымның болашақта қандай деңгейге жетуді көздейтінін көрсетеді.

- Мақсаттарды қою. Стратегиялық мақсаттар ұзақ мерзімді бағыттарды айқындайды. Мысалы, нарық үлесін кеңейту, жаңа өнім енгізу немесе халықаралық нарыққа шығу.

- Сыртқы ортаны талдау. Ұйымның стратегиялық шешімдері нарықтағы ахуалға тәуелді болғандықтан, сыртқы ортаны (экономикалық, саяси, әлеуметтік, технологиялық факторларды) талдау қажет. Бұл үшін PEST, SWOT, Porter's Five Forces сияқты әдістер пайдаланылады.

- Ішкі ортаны талдау. Компанияның ресурстары, кадрлық әлеуеті, ұйым мәдениеті мен басқару құрылымы зерттеледі. Бұл ұйымның күшті және әлсіз жақтарын анықтауға мүмкіндік береді.

- Стратегияны әзірлеу. Алынған ақпарат негізінде ұйымның даму бағыты таңдалады. Бұл кезеңде корпоративтік, бизнес және функционалдық стратегиялар қалыптасады.

- Стратегияны жүзеге асыру. Бұл кезеңде жоспарланған стратегия нақты іс-шаралар, бағдарламалар және басқару шешімдері арқылы орындалады. Ұйым құрылымы, ресурстар және қызметкерлер осы стратегияға сай бейімделеді.

- Бақылау және бағалау. Стратегияның орындалу деңгейі жүйелі түрде бағаланып, қажет болған жағдайда түзетулер енгізіледі. Бұл стратегиялық процестің үздіксіздігін қамтамасыз етеді.

Стратегиялық менеджмент теориясында ұйымдардың даму бағытын, нарықтағы орнын және бәсекелестік артықшылықтарын айқындауға көмектесетін түрлі үлгілер мен модельдер қолданылады. Солардың ішінде ең танымалдары – Майкл Портердің бәсекелестік стратегиялары, Ансофф матрицасы және Балансталған көрсеткіштер жүйесі (Balanced Scorecard).

Майкл Портердің бәсекелестік стратегиялары

Америкалық экономист Майкл Портер стратегиялық менеджмент саласында ерекше рөл атқарды. Ол ұйымдардың нарықтағы табысы олардың бәсекелестік артықшылық алу қабілетіне байланысты екенін дәлелдеді. Портердің теориясы бойынша, кәсіпорын үш негізгі стратегияның бірін таңдауы керек:

1. Шығындарды төмендету стратегиясы (Cost Leadership).

Бұл стратегияның мақсаты – өнім немесе қызметті ең төменгі шығынмен өндіру арқылы нарықтағы бағаны төмен ұстап, көп тұтынушы тарту. Мысалы, Walmart немесе Ryanair сияқты компаниялар осы стратегияны қолданады.

2. Дифференциация стратегиясы (Differentiation).

Мұнда ұйым өз өнімін ерекше сапасы, дизайны, қызмет көрсету деңгейі немесе бренд арқылы өзгелерден ерекшелендіреді. Мысалы, Apple және BMW компаниялары жоғары сапа мен инновация арқылы дифференциация стратегиясын жүзеге асырады.

3. Нарықтың тар сегментіне шоғырлану стратегиясы (Focus).

Бұл стратегия белгілі бір тұтынушылар тобына немесе аймаққа бағытталады. Компания өз өнімін нақты сегменттің қажеттіліктеріне бейімдейді. Мысалы, люкс нарығына бағытталған брендтер (Rolex, Lamborghini) осы бағытты ұстанады.

Портердің моделі ұйымдарға бәсекелестік ортада өз орнын дұрыс анықтап, тиімді стратегияны таңдауға мүмкіндік береді.

Балансталған көрсеткіштер жүйесі (Balanced Scorecard)

Balanced Scorecard (BSC) тұжырымдамасын 1990-жылдары Роберт Каплан мен Дэвид Нортон әзірлеген. Бұл модель ұйымның стратегиялық мақсаттарын өлшенетін көрсеткіштер жүйесі арқылы бақылауға мүмкіндік береді.

BSC дәстүрлі қаржылық көрсеткіштермен шектелмей, ұйымның дамуын төрт бағытта бағалайды:

1. Қаржылық перспектива – табыс, шығын, рентабельдік, инвестицияның қайтарымы.
2. Клиенттік перспектива – тұтынушылардың қанағаттануы, нарық үлесі, клиенттермен қарым-қатынас сапасы.

3. Ішкі бизнес-процестер перспективасы – өндіріс тиімділігі, инновация деңгейі, қызмет көрсету жылдамдығы.

4. Оқу және даму перспективасы – қызметкерлердің біліктілігін арттыру, корпоративтік мәдениет пен инновациялық әлеует.

Balanced Scorecard ұйымның стратегиялық мақсаттарын нақты өлшемдерге айналдырып, оларды барлық деңгейде орындауға мүмкіндік береді. Бұл тәсіл стратегияны орындаудың тиімділігін арттырады және қызметкерлердің назарын ортақ мақсаттарға бағыттайды.

Ансофф матрицасы

Ансофф матрицасы (Ansoff Matrix) — ұйымның өсу бағыттарын талдау мен жаңа нарық мүмкіндіктерін анықтауға арналған стратегиялық құрал. Бұл модельді ресейлік текті америкалық ғалым Игорь Ансофф ұсынған. Ол төрт негізгі стратегияны бөліп көрсетті:

Кесте 1. Төрт негізгі стратегия

Нарықтар/ Өнімдер	Бар өнім	Жаңа өнім
Бар нарық	Нарыққа ену стратегиясы- қолданыстағы өнімдерді қазіргі нарықта сату көлемін арттыру.	Өнімді дамыту стратегиясы – жаңа немесе жетілдірілген өнім ұсыну арқылы сатылымды арттыру.
Жаңа нарық	Нарықты дамыту стратегиясы – қолданыстағы өніммен жаңа аймаққа немесе жаңа тұтынушылар тобына шығу.	Диверсификация стратегиясы – жаңа өнімдермен жаңа нарықтарға шығу.

Ансофф матрицасы компанияларға тәуекел деңгейін бағалауға және өсу бағытын таңдауға көмектеседі. Мысалы, «Kaspi.kz» банкі бастапқыда төлем қызметін ұсынса, кейін маркетплейс пен несиелеу бағыттарын қосып, диверсификация стратегиясын қолданды.

Қазақстандағы ірі компаниялар соңғы жылдары стратегиялық менеджментті белсенді түрде енгізіп, оны бизнес тиімділігін арттырудың негізгі құралы ретінде қарастырып отыр. Солардың бірі – еліміздің ең ірі құрылыс және инвестициялық холдингтерінің бірі BI Group компаниясы.

BI Group – 1995 жылы құрылған қазақстандық холдинг. Компанияның негізгі қызмет бағыттары – тұрғын үй және коммерциялық құрылыс, девелопмент, инфрақұрылымдық жобалар, жол құрылысы, инженерлік жүйелер мен энергетика саласы. Қазіргі таңда BI Group Қазақстанның ғана емес, Орта Азия мен Еуропаның да нарығына белсенді түрде шығып отыр.

Холдингтің стратегиялық ұраны – «Build your future» («Өз болашағыңды құр») болып табылады. Бұл ұран компанияның инновацияға, сапаға және үздіксіз дамуға деген ұмтылысын айқын көрсетеді.

BI Group компаниясының стратегиялық менеджмент жүйесі халықаралық тәжірибеге негізделген және бірнеше негізгі бағыттардан тұрады:

1. Миссия және стратегиялық мақсаттар.

Компанияның миссиясы – құрылыс нарығында заманауи, сапалы және экологиялық тиімді нысандар тұрғызу арқылы қоғамның өмір сапасын арттыру. BI Group өз стратегиясында клиенттерге бағытталу, жаңа технологияларды енгізу, қызмет сапасын үздіксіз жақсарту және әлеуметтік жауапкершілік қағидаларын басшылыққа алады.

2. Инновациялық даму стратегиясы.

BI Group құрылыс саласында жаңа технологияларды енгізуде көшбасшы болып саналады. Компания BIM (Building Information Modeling) технологиясын қолдана отырып, жобалаудың цифрлық моделін жасайды, бұл құрылыс сапасын арттырып, шығындарды азайтады. Сондай-ақ, жасанды интеллект пен Big Data элементтері басқару процестерінде қолданылады.

3. Диверсификация стратегиясы.

BI Group қызметін тек тұрғын үй құрылысына емес, жол құрылысы, өнеркәсіптік инфрақұрылым және девелопмент салаларына да кеңейтті. Бұл компанияның тәуекел деңгейін азайтып, табыс көздерін көбейтті.

4. Адам ресурстарын дамыту.

Компанияның стратегиялық менеджментінде кадр саясаты ерекше орын алады. BI Group қызметкерлердің кәсіби өсуін, үздіксіз оқытуды және корпоративтік мәдениетті нығайтуды басты басымдық ретінде қарастырады. Арнайы ішкі академия арқылы қызметкерлерге басқару және техникалық дағдылар бойынша оқыту жүргізіледі.

5. Әлеуметтік және экологиялық жауапкершілік.

BI Group тұрақты даму принциптерін ұстанады: экологиялық таза материалдарды пайдалану, энергия тиімділігін арттыру және әлеуметтік жобаларға қатысу – компанияның стратегиялық бағытының маңызды бөлігі.

Компанияның стратегиялық менеджмент жүйесін тиімді жүзеге асыру нәтижесінде BI Group:

- Қазақстандағы құрылыс саласының көшбасшысы атанды;
- Жыл сайынғы табысы мен инвестиция көлемін арттырды;
- Халықаралық нарыққа (Өзбекстан, Ресей, Түркия және БАӘ) шықты;
- Корпоративтік мәдениет пен бренд беделін нығайтты.

2023 жылы BI Group ENR Top 250 Global Contractors рейтингіне еніп, әлемнің ең ірі құрылыс компанияларының қатарына қосылды. Бұл – стратегиялық менеджменттің тиімділігінің нақты дәлелі.

Қазіргі заманда стратегиялық менеджмент кез келген ұйымның ұзақ мерзімді табысқа жетуінің басты факторы болып саналады. Ол тек жоспарлауға емес, сонымен қатар ұйымның миссиясын айқындауға, сыртқы ортадағы өзгерістерге бейімделуге және тұрақты даму бағытын қалыптастыруға бағытталған басқару жүйесі.

Зерттеу барысында стратегиялық менеджменттің мәні, мазмұны, үлгілері мен модельдері қарастырылды. Майкл Портердің бәсекелестік стратегиялары, Ансофф матрицасы және Balanced Scorecard моделі ұйымдарға өз орнын анықтап, тиімді даму бағытын таңдауға мүмкіндік береді.

Қазақстандық кәсіпорындар тәжірибесінде, атап айтқанда BI Group компаниясының мысалында, стратегиялық менеджменттің маңызы айқын көрініс табады. Компанияның инновациялық даму бағыты, қызметті диверсификациялау саясаты, адами капиталды дамытуға және экологиялық тұрақтылыққа баса назар аударуы оның табысты және халықаралық деңгейге шығуына себеп болды.

Қорытындылай келе, стратегиялық менеджмент – ұйымның болашағын жоспарлауға, ресурстарды ұтымды пайдалануға және өзгермелі нарықта тұрақтылықты сақтауға мүмкіндік беретін маңызды құрал. Әрбір қазақстандық кәсіпорын стратегиялық менеджментті өз қызметінде жүйелі түрде қолданса, бұл ел экономикасының тиімділігі мен бәсекеге қабілеттілігін арттыруға ықпал етеді.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ:

1. Файоль А. Общее и промышленное управление. – М.: Экономика, 1992.
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2005.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
4. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. – М.: Олимп-Бизнес, 2017.
5. Нұрланова Н.К. Менеджмент негіздері. – Алматы: Экономика, 2020.
6. BI Group ресми сайты – <https://bi.group>
7. Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрлігі. Индустриалды-инновациялық даму бағдарламасы (2020–2025).

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17851460>
УДК 316.343.653

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В РАЗВИТИИ РАЕИ-ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА

МОРОЗ ВИКТОРИЯ ВАСИЛЬЕВНА

Старший преподаватель кафедры организации и управления Белорусского государственного экономического университета, магистр экономических наук,
Минск, Беларусь

НАБОКА ДАНИИЛ ЮРЬЕВИЧ

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

Аннотация. В статье рассматриваются аспекты подготовки руководителей с использованием цифровых образовательных технологий. Анализируется модель РАЕИ как инструмент оценки профессиональных функций, а также возможности EdTech-методик для их развития. Приведены примеры актуальных платформ, выделены преимущества и недостатки цифрового обучения. Особое внимание уделено рекомендациям по внедрению EdTech с учётом педагогических целей, технологических особенностей и необходимости живого взаимодействия.

Ключевые слова: модель РАЕИ, EdTech, методологические подходы, платформы EdTech, преимущества и недостатки EdTech, интеграция цифровых платформ.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью формирования комплексных компетенций руководителя, от которых зависит эффективность современных организаций. Умение сочетать стратегическое мышление, операционную результативность, административную дисциплину и навыки командной интеграции становится ключевым требованием к менеджеру. В условиях цифровой трансформации особое значение приобретают технологии, способные обеспечить целенаправленное развитие этих функций. Виртуальные симуляции, аналитические платформы и интеллектуальные системы создают новые форматы наставничества, позволяя моделировать рабочие ситуации, анализировать риски и обрабатывать решения в интерактивной среде.

Цель исследования: обосновать значимость цифровых технологий в формировании РАЕИ-функций и показать, как виртуальные инструменты могут способствовать развитию системного мышления и функциональной зрелости менеджера.

Менеджмент представляет собой систематизированную область знания, изучающую процессы целенаправленного воздействия на организационные структуры с целью достижения воспроизводимых результатов. В отличие от интуитивных форм руководства, менеджмент опирается на теоретические модели, эмпирические наблюдения и нормативные подходы, позволяющие формировать эффективные механизмы принятия решений, распределения ресурсов и координации действий внутри коллективов. Он охватывает широкий спектр задач – от стратегического планирования и организационного проектирования до мотивации персонала и оценки эффективности [1].

Современное понимание менеджмента выходит за рамки сугубо технического администрирования. Оно включает в себя осмысление человеческого фактора, динамики группового взаимодействия, а также способности адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды. В этом контексте особую значимость приобретает изучение управленческих ролей, их взаимосвязей и баланса, необходимого для устойчивого функционирования организаций.

Одним из наиболее концептуально выверенных подходов к анализу деятельности менеджера является **модель PAEI**, разработанная Ицхаком Адизесом. Она формировалась на основе наблюдений за жизненным циклом компаний, где обозначались четыре взаимодополняющие функции управления: *производственная (Producer)*, *административная (Administrator)*, *предпринимательская (Entrepreneur)* и *интегрирующая (Integrator)*. Каждая из этих функций выражает набор специфических действий и приёмов, необходимых для достижения целей, поддержания порядка, инновационной активности и согласования интересов внутри коллектива (таблица 1).

Таблица 1 – PAEI-функции менеджмента

Функция	Описание
Производственная (P)	Ориентирована на достижение конкретных результатов, соблюдение сроков, обеспечение качества и эффективности исполнения задач.
Административная (A)	Сосредоточена на структурировании процессов, регламентации процедур и поддержании стабильности операционной деятельности.
Предпринимательская (E)	Направлена на генерацию новых идей, поиск направлений развития.
Интегративная (I)	Обеспечивает согласование интересов, формирование корпоративной культуры и поддержание взаимодействия внутри коллектива.

Примечание – Источник: собственная разработка авторов на основе данных [2].

Ценность PAEI-подхода заключается в подчёркивании необходимости сбалансированного сочетания производственной, административной, предпринимательской и интегративной ролей в деятельности одного руководителя или группы менеджеров (*paei*). Ни один специалист не в состоянии одновременно развивать все четыре аспекта управления с равной глубиной: каждая из них предъявляет собственные требования к приоритетам, стилю мышления и объёму вовлечённости, что часто приводит к внутренним противоречиям.

Когда в работе руководителя или команды отсутствует хотя бы одна или доминирует только одна из PAEI-функций, в организации возникает «неправильный менеджмент», описанный Ицхаком Адизесом. Каждому из архетипов свойственны явные симптомы перекоса:

- «Одинокый Рейнджер» (P---): акцент на производстве и индивидуальных решениях, игнорирование командной работы и долгосрочного планирования;
- «Бюрократ» (-A--): чрезмерная фиксация на правилах и процедурах, что блокирует инициативу и замедляет изменения;
- «Поджигатель» (--E-): непрерывная генерация идей и стартап-энергия без подкрепления чёткими шагами и ресурсным обеспечением;
- «Горячий сторонник» (---I): стремление к консенсусу и гармонии любой ценой, приводящее к застою и откладыванию решений;
- «Мёртвый пень» (----): пассивность, отказ от новых инициатив и нежелание брать на себя ответственность.

Каждый из этих типов демонстрирует, как однобокое исполнение одной функции ведёт к снижению результативности, усилению внутренних конфликтов и ослаблению вовлечённости коллектива. Отсутствие баланса между ролями не только ограничивает потенциал менеджмента, но и затрудняет согласование целей, распределение ответственности и поддержание динамики взаимодействия. В этом контексте особую значимость приобретает формирование взаимодополняющей команды, в которой участники компенсируют функциональные ограничения друг друга. Такая модель позволяет не требовать от одного человека универсальности, а выстраивать распределённую систему ролей, где каждая функция получает своё выражение через соответствующего носителя [2].

Основным механизмом формирования РАЕИ-функций выступала система *наставничества*. Руководитель проходил ротацию по различным проектам, получал обратную связь от более опытных коллег и целенаправленно развивал недостающие элементы своего профиля. Такой формат сочетал живое взаимодействие, наблюдение в действии и точечные рекомендации, что способствовало постепенному освоению производственных, административных, предпринимательских и интегративных ролей [3].

С активным внедрением цифровых технологий менеджер может дополнить или даже заменить часть наставнических практик виртуальными решениями. Аналитические платформы, симуляционные игры, системы искусственного интеллекта и дистанционные курсы выступают в роли «цифрового наставника», помогая в режиме реального времени отрабатывать решения, анализировать риски и развивать слабые функции.

В этом контексте особое внимание заслуживает направление, получившее широкое распространение в последние годы – технологии в сфере образования, или **EdTech** (Education Technology). Под этим понятием понимается совокупность цифровых программ, направленных на оптимизацию, персонализацию и расширение образовательных процессов. Применение таких технологий в подготовке управленцев открывает возможности для целенаправленного развития функциональных ролей, описанных в модели РАЕИ. В отличие от традиционных форм обучения, EdTech-платформы способны обеспечить гибкость, масштабируемость и оперативную обратную связь [4].

Эффективность EdTech не ограничивается техническими преимуществами – она проявляется в разнообразии *методологических подходов*, способных адаптироваться к индивидуальным потребностям обучающихся и контексту профессиональной подготовки. В числе наиболее распространённых методик – *онлайн-курсы, системы искусственного интеллекта, геймификация и иммерсивные технологии* [5].

1. **Онлайн-курсы** предлагают организованную структуру учебного процесса, включающую видеолекции, практические задания, тестирование и форумы для взаимодействия с преподавателями и группой. Благодаря независимости от местоположения и возможности регулировать темп усвоения материала такой формат способствует системному освоению как теоретических, так и практических аспектов управления.

2. **Системы искусственного интеллекта** адаптируют образовательный контент под индивидуальные потребности каждого обучающегося. На основе анализа успеваемости, стилей обучения и зон затруднений AI-платформы формируют персонализированные методы обучения, прогнозируют риски отставания и оперативно предлагают дополнительные ресурсы.

3. **Геймификация** – метод, основанный на интеграции игровых механик в образовательный процесс. В отличие от поверхностного представления о ней как о форме развлечения, геймификация демонстрирует высокую эффективность в формировании устойчивой мотивации и улучшении академических результатов. По данным эксперта Кристины Граль результаты международных исследований, проведённых в Греции и Нигерии, показывают, что:

- доля отличных оценок возрастает на 130% по сравнению с классическим онлайн-обучением;
- средний балл студентов увеличивается на 24% по сравнению с онлайн-форматом и на 11% – с очным обучением;
- 93,9% преподавателей отмечают рост вовлечённости обучающихся;
- 85,95% студентов выражают желание продолжать обучение в геймифицированной среде [6].

4. **Иммерсивные технологии** на базе виртуальной (VR) и дополненной (AR) реальности создают моделируемые кризисные ситуации. Интерактивные симуляции позволяют участникам безопасно отрабатывать навыки принятия решений и командного взаимодействия,

что особенно ценно при ограниченных возможностях доступа к очным практикумам и для лиц с особыми образовательными потребностями.

Таким образом, цифровые технологии не только расширяют доступ к обучению, но и позволяют адаптировать содержание и формат под конкретные функциональные задачи. Однако важно учитывать, что каждая методика обладает собственной спецификой и не в равной степени способствует развитию всех РАЕИ-ролей. Для наглядного представления возможностей применения EdTech-инструментов ниже приведена таблица 2.

Таблица 2 – Применение EdTech-методик для развития РАЕИ-функций

Методика EdTech	Развиваемые РАЕИ- функции и механизмы воздействия
Онлайн-курсы	Р – жёсткие дедлайны, модули с измеримыми результатами формируют ориентацию на выполнение задач и контроль прогресса. А – структурированные лекции, тесты и единые форматы заданий укрепляют навыки работы по регламенту.
Искусственный интеллект	А – автоматический сбор данных и аналитика помогают выстраивать и корректировать процессы в режиме реального времени. І – персонализированная обратная связь и адаптация под стиль обучения повышают интеграцию.
Геймификация	Р – система очков и достижений мотивирует доводить начатое до результата. Е – соревновательные и экспериментальные задания стимулируют поиск нестандартных решений. І – командные игры усиливают взаимоподдержку и вовлечённость.
Иммерсивное обучение	А – сценарии с воспроизведением процедур оттачивают умение работать по правилам. Е – симуляции кризисных ситуаций позволяют тренировать креативное реагирование в условиях неопределённости. І – ролевые игры развивают эмпатию, способность слушать и находить консенсус.

Примечание – Источник: собственная разработка авторов.

В последние годы на рынке образовательных технологий сформировался ряд платформ, предлагающих решения для подготовки менеджеров и руководителей в корпоративной среде. Эти продукты демонстрируют разнообразие подходов – от микрообучения и иммерсивных симуляций до систем аналитики и сертифицированных программ. Наиболее известными **платформами**, отмеченными международной премией EdTech Awards, являются [7]:

– *Udemy Business* – масштабируемая платформа для корпоративного обучения, предлагающая доступ к обширному каталогу курсов, включая иммерсивные IT-программы с виртуальными лабораториями. Система позволяет формировать индивидуальные и групповые образовательные траектории, интегрируется с корпоративными LMS и предоставляет инструменты аналитики для отслеживания прогресса сотрудников;

– *Academy om Emergn* – образовательная экосистема, разработанная консалтинговой компанией Emergn. Платформа включает библиотеку готового контента, студию разработки курсов и инструменты кастомизации под нужды конкретной организации. Особое внимание уделяется лидерским навыкам, продуктовому мышлению и Agile-подходам, а также собственной методологии VFQ (Value, Flow, Quality);

– *Adobe Connect* – платформа для проведения вебинаров и видеоконференций, позволяющая настраивать виртуальное пространство под конкретные задачи обучения. Инструменты включают презентации, чаты, опросы, виртуальные доски и функции инклюзивности, такие как субтитры и экранный чтец, что делает обучение доступным для широкой аудитории;

– *Atiom* – мобильное приложение, ориентированное на микрообучение. Учебные сессии занимают не более 15 минут и построены на принципе интервальных повторений. Вовлечённость поддерживается элементами геймификации – баллами, бонусами и ежедневными заданиями;

– *CapsimInbox* – интерактивный тренажёр, моделирующий деловую переписку. Пользователь принимает на себя руководящую роль, отвечает на письма, решает задачи и получает обратную связь по результатам;

– *DOT (WhatsApp-курсы)* – решение, ориентированное на обучение через мессенджер WhatsApp, особенно актуальное для регионов с ограниченным доступом к компьютерам. Курсы строятся на принципах микрообучения и включают текстовые, аудио- и видеоматериалы, а также тесты;

– *Emtrain Analytics* – система поведенческой аналитики, предназначенная для оценки корпоративной культуры и выявления рисков. Сотрудники проходят короткие тесты, результаты которых используются для формирования рекомендаций по обучению и управлению персоналом. Платформа также предлагает курсы по темам инклюзии, этики, кибербезопасности и предотвращения конфликтов;

– *KodeKloud* – онлайн-школа, специализирующаяся на обучении DevOps-инженеров. Курсы построены по принципу learning by doing и включают практические задания, виртуальные лаборатории и траектории обучения для корпоративных клиентов;

– *Corporate Governance Institute* – онлайн-бизнес-школа, ориентированная на подготовку директоров и высшего управленческого звена. Программы сертифицированы университетом, а преподавателями выступают отраслевые эксперты.

Несмотря на очевидный прогресс в развитии цифровых образовательных технологий, их применение требует взвешенного подхода. EdTech-платформы обладают рядом преимуществ, способствующих расширению доступа к знаниям, повышению гибкости обучения и усилению мотивации. Вместе с тем, существуют и недостатки, связанные с качеством контента, уровнем вовлечённости и необходимостью педагогической поддержки. Для менеджеров, ориентированных на развитие стратегических, коммуникативных и организационных компетенций, важно понимать как сильные стороны EdTech, так и потенциальные риски (таблица 3).

Таблица 3 – Преимущества и недостатки EdTech

Параметр	Преимущества	Недостатки
Гибкость и доступность	Возможность обучаться в удобное время и из любой точки мира.	Отсутствие живого взаимодействия, риск изоляции обучающегося.
Персонализация	Адаптация контента под уровень подготовки и цели обучающегося.	Требует точной настройки и качественной аналитики.
Мотивация и вовлечённость	Использование геймификации, интерактивных элементов, визуальных стимулов.	Эффект может быть краткосрочным, при отсутствии поддержки мотивация снижается.
Оперативная обратная связь	Быстрая оценка знаний, автоматизированные рекомендации.	Обратная связь часто шаблонная, не учитывает контекст и индивидуальные особенности.
Масштабируемость	Возможность обучать большие группы без потери доступа к материалам.	Сложности с обеспечением качества и сопровождения при массовом обучении.
Практическая направленность	Иммерсивные симуляции, кейсы, тренажёры позволяют моделировать кризисные ситуации.	Не все платформы обеспечивают глубокую проработку кейсов и произвольную составляющую.

Инклюзивность	Доступность для пользователей с ограниченными возможностями.	Требует дополнительных ресурсов и технической поддержки.
---------------	--	--

Примечание – Источник: собственная разработка авторов на основе данных [5].

Интеграция цифровых платформ в подготовку менеджеров требует не только технической грамотности, но и внимательного подхода к содержанию, структуре и взаимодействию участников [8]:

1. Прежде чем вводить новые платформы, важно понять, какие из них действительно соответствуют образовательным задачам. Не стоит стремиться к количеству – приоритет должен быть на тех средствах, которые усиливают содержание и методику обучения.

2. Технологии должны поддерживать преподавание, а не отвлекать от него. Особенно важно, чтобы цифровые средства помогали развивать мышление, коммуникацию и способность к принятию решений.

3. Рекомендуется сформировать перечень проверенных платформ, к которым имеют доступ все участники. Это снижает риски и помогает избежать хаоса в использовании множества разрозненных ресурсов.

4. Преподаватели – не просто пользователи, а соавторы процесса. Им стоит предоставить возможность предлагать и тестировать те инструменты, которые, по их мнению, лучше всего подходят для конкретных тем и форматов.

5. На начальном этапе полезно предложить ограниченный, но функциональный набор цифровых средств, с которыми легко начать работу. Это позволяет новичкам быстрее интегрироваться в среду и начать продуктивное обучение.

6. Важно отслеживать, как цифровые средства влияют на качество обучения и восприятие материала. Это позволяет своевременно вносить изменения и избегать перегрузки.

7. Частая смена платформ или методов может дезориентировать участников. Лучше двигаться постепенно, сохраняя ясность и логику в построении цифровой среды.

И самое главное – никакие технологии не заменят живого общения, которое необходимо для развития I-функции, лидерских качеств и способности к интеграции. Именно в диалоге, в совместной работе и в личных встречах формируется управленец, способный не только мыслить, но и вести за собой.

В заключение, следует отметить, что цифровые технологии в образовании не просто расширяют инструментарий – они меняют саму логику подготовки лидеров и организаторов. Их потенциал проявляется в способности ускорять освоение знаний и формировать навыки, востребованные в сложных, динамичных условиях. Однако эффективность таких решений зависит от их осмысленного включения в целостную методику, где учитываются цели, контекст и человеческое измерение. В конечном счёте, не технологии определяют качество подготовки, а способность выстраивать обучение как живой, развивающийся процесс, в котором личность, команда и смысл – в центре внимания.

ЛИТЕРАТУРА

1. Энциклопедия инвестора. Менеджмент [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://investments.academic.ru/1157/%d0%9c%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%b4%d0%b6%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d1%82>. – Дата доступа: 20.08.2025.
2. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Ицхак Кальдерон Адизес ; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 263 с.
3. Мороз В. В., Набока Д. Ю. РОЛЬ НАСТАВНИЧЕСТВА В ФОРМИРОВАНИИ ЛИДЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ У МЕНЕДЖЕРОВ //In The World Of Science and Education. – 2025. – №. 15 январь ЭН. – С. 25-32.
4. Edtech (технологии образования) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-edtech/>. – Дата доступа: 20.08.2025.
5. EdTech: какие есть методы обучения и что актуально сегодня [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://synergy.ru/akademiya/upravlenie/edtech_kakie_est_metodyi_obucheniya_i_chto_aktualno_segodnya_a#h. – Дата доступа: 20.08.2025.
6. Граль К. Эксперт рассказала, как геймификация повышает успеваемость студентов в два раза [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://innovanews.ru/info/news/society/ekspert-rasskazala-kak-gejmifikatsija-povyshaet-uspevaemost-studentov-v-dva-raza/>. – Дата доступа: 20.08.2025.
7. 9 лучших решений для корпоративного обучения по версии EdTech Awards / Skillbox Media [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://blog.skillbox.by/edtech/9-luchshih-reshenij-dlja-korporativnogo-obuchenija-po-versii-edtech-awards-skillbox-media-2/>. – Дата доступа: 22.08.2025.
8. Что следует учитывать при внедрении Edtech [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.nachedeu.com/%D1%87%D1%82%D0%BE-%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D1%83%D0%B5%D1%82-%D1%83%D1%87%D0%B8%D1%82%D1%8B%D0%B2%D0%B0%D1%82%D1%8C-%D0%BF%D1%80%D0%B8-%D0%B2%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B8-edtech/>. – Дата доступа: 22.08.2025.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17851479>

УДК 338.43 / 351.77

МРНТИ 06.71.07 / 06.81.29

АУЫЛ ШАРУАШЫЛЫҢДАҒЫ СУАРМАЛЫ ЖҮЙЕЛЕРДІ ЖАҢҒЫРТУ: МЕМЛЕКЕТТІК ҚОЛДАУДЫҢ РӨЛІН РЕТТЕУ ТЕТІКТЕРІ

ҚАЛХАМАН ҚАЛМАХАН НҰРБОЛҰЛЫ
НҰРКЕНОВА МАКПАЛ ЖАНБЫРШИНОВНА

PhD, доцент

Л.Н.Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Астана қ., ҚР

Аңдатпа: Мақалада Қазақстан Республикасында ауыл шаруашылығындағы суармалы жерлерді тиімді пайдалануды қамтамасыз ету мақсатында суару жүйелерін жаңғыртудың қажеттілігі, осы бағыттағы мемлекеттік қолдау шаралары және реттеу тетіктері қарастырылады. Заманауи су үнемдеу технологиялары мен цифрлық суару жүйелерін енгізу аграрлық сектордың өнімділігін арттыруға, су ресурстарын тиімді басқаруға және энергия тиімділігін жоғарылатуға мүмкіндік береді. Мақалада суармалы егіншілікті дамытуға әсер ететін факторлар, инфрақұрылымдық жаңарту қажеттілігі және мемлекеттік реттеудің институционалдық негіздері талданған. Мемлекеттік субсидиялар, инфрақұрылымды қайта жаңарту, инновациялық технологияларды енгізу, су ресурстарын басқару саясаты – суармалы егіншілікті дамытудағы басты механизмдер ретінде сипатталады. Мақала су ресурстарын тұрақты әрі тиімді пайдалануды қамтамасыз етуге бағытталған ұсыныстармен толықтырылады.

Кілт сөздер: суармалы егіншілік, су инфрақұрылымы, мемлекеттік қолдау, субсидия, су ресурстарын басқару, реттеу тетіктері, су үнемдеу технологиялары, ауыл шаруашылығы.

Ауыл шаруашылығын тұрақты дамыту су ресурстарын тиімді пайдаланумен тығыз байланысты. Қазақстанның климаттық жағдайы суармалы егіншіліктің маңызын арттырып отыр, себебі табиғи жауын-шашын мөлшері көптеген өңірлерде жоғары өнім алуға жеткіліксіз. Осыған байланысты суармалы жүйелердің қазіргі жағдайын жақсартып, оларды заманауи талаптарға бейімдеу – аграрлық сектордың негізгі міндеттерінің бірі. Бұл үдерісте мемлекет тарапынан көрсетілетін қолдау және тиімді реттеу механизмдері шешуші рөл атқарады. Суармалы жүйелерді жаңғыртудың өзектілігі қолданыстағы суару инфрақұрылымының айтарлықтай бөлігі өткен ғасырда салынған және бүгінгі күні олардың тозу деңгейі жоғары. Мелиорациялық жүйелердің тиімділігі төмендеген сайын су ысырабы артып, ауыл шаруашылығы өнімдерінің өнімділігі де кемиді. Сонымен бірге климаттың өзгеруі, су тапшылығы, өзендер ағынының азаюы сияқты факторлар су ресурстарын үнемді әрі ұтымды басқаруды талап етеді. Сондықтан суармалы жүйелерді жаңарту – экономикалық та, экологиялық та маңызы бар ұлттық міндет.[1].

1. Суармалы жүйелерді жаңғыртудың теориялық негіздері

Суармалы егіншілік – бұл ауыл шаруашылығы дақылдарын су ресурстарын мақсатты пайдалана отырып өсіру жүйесі. Суармалы жүйелерді жаңғырту – **тек инженерлік құрылымдарды жөндеу емес**, сонымен қатар суды тиімді пайдалану, экологиялық тепе-теңдікті сақтау және агроөнеркәсіптік өндірісті тұрақтандыру үшін кешенді шешімдер қабылдау.

Судың тиімді көлемін есептеу: Мысалы, күріш дақылын өсіру үшін гектарға 9000–11000 м³ су қажет болса, тамшылатып суару технологиясын қолдану арқылы 30–35% су үнемдеуге болады. Бұл көрсеткіш әр гектар үшін шамамен 3000–3500 м³ үнемдеуді білдіреді.

Мелиорациялық инфрақұрылымды оңтайландыру: Тұздану және батпақтану деңгейін төмендетеді, жердің құрылымдық сапасын сақтайды. Экологиялық тұрғыдан, топырақ тұздануы 0,2% деңгейінде ұсталған жағдайда егін өнімділігі 10–15% жоғары болады.

Агроэкожүйелерді сақтау: Суармалы жүйелерді цифрлық бақылау арқылы 15–20% өнімділік артады. Цифрлық есептеу жүйелері судың нақты мөлшерін анықтап, артық және аз су беруді болдырмайды.

Инновациялық технологияларды енгізу: Суару процесін автоматтандыру, дрондық бақылау және сенсорлық мониторинг өнімділікті арттырады. Мысалы, 2022 жылы Алматы облысында цифрлық мониторинг енгізу арқылы су шығынын 18% төмендетуге мүмкіндік туды.

2. Қазіргі суару инфрақұрылымының жағдайы

Қазақстандағы суармалы инфрақұрылымның 60–80% өткінші жылдарда салынған. Қазіргі таңда жүйенің **тозу деңгейі 40–60%** аралығында, бұл судың тиімсіз бөлінуіне әкеледі.

Су өткізу қабілетінің төмендеуі: Су мөлшерін тең бөліп жеткізе алмау нәтижесінде кейбір алқаптар толық суармалы болмайды. Мысалы, Арал теңізі аймағында кейбір каналдарда жеткізілетін су мөлшері нормативтің 70–80% ғана.

Сүзінді судың көлемінің артуы: Бұл техникалық ақаулар мен ескі жабдықтардың салдарынан болады. Сүзінді судың үлесі кейде 30–50% дейін жетеді, бұл су сапасына кері әсер етеді.

Сорғы станцияларының жағдайы: 50%-дан астам станциялар жөндеуді қажет етеді. Бұл энергия шығынын арттырып, су жеткізу тиімділігін төмендетеді.

Гидротехникалық нысандардың ақаулануы: Су ысырапты көбейтіп, кейбір жерлерде тасқын қаупін туғызады.[2].

2.1. Кесте: Қазақстандағы суармалы инфрақұрылымның қазіргі жағдайы

Көрсеткіш	Сипаттамасы	Ескертпе
Суармалы каналдардың тозу деңгейі	40–60%	Өңірлер бойынша айырмашылық бар
Судың орташа ысырап мөлшері	30–50%	Ескі ашық каналдарда жоғары
Сорғы станцияларының жағдайы	50%-ға жуығы жөндеуді қажет етеді	Энергия шығыны жоғары
Қолданыстағы суармалы жер көлемі	~1,5–1,8 млн га	Жоспар: 3 млн га дейін ұлғайту
Цифрландырылған су есептеу жүйелері	15–20% шамасында	Даму кезеңінде
Ескертпе: кесте автормен құрастырылды		

Бұл кесте Қазақстандағы суармалы жүйелердің техникалық жағдайын және суды пайдалану тиімділігін көрсетеді. Көрсеткіштер жүйенің ескіргенін, су ысырабын және инфрақұрылымның жаңартуды қажет ететінін нақтылайды.[3].

3. Мемлекеттік қолдау шаралары

Суармалы жүйелерді жаңғыртуда мемлекеттік саясаттың рөлі ерекше. Қазақстанда бұл салаға арналған негізгі мемлекеттік қолдау бағыттары төмендегідей:

3.1. Инфрақұрылымды модернизациялау

• Мемлекет каналдарды, гидротораптарды, су қоймаларын жөндеуге және жаңартуға қаржы бөледі.

• **Мысал:** 2022 жылы 150 000 га суармалы жер модернизацияланды, бұл жалпы суармалы жер көлемінің шамамен 8–10%-ын құрады.

• Қазіргі уақытта кейбір өңірлерде каналдардың 40–60%-ы тозған, бұл модернизацияны шұғыл қажет етеді.

3.2. Су үнемдеу технологияларын субсидиялау

• Тамшылатып және жаңбырлатып суару технологияларын енгізген фермерлерге шығынның 50–60%-ы субсидияланады.

• **Мысал:** 2023 жылы Түркістан облысында 10 000 га жерге тамшылатып суару жүйелері орнатылды, бұл суды 25–30% үнемдеуге мүмкіндік берді.

3.3. Ғылым мен инновацияны қолдау

• Аграрлық ғылыми орталықтарға цифрлық су мониторингі, мелиорация және суару жүйелерін онтайландыру бойынша гранттар беріледі.

• **Статистика:** 2021–2023 жылдары 12 ғылыми жоба мемлекеттік грантқа ие болды, нәтижесінде суды үнемдеу көрсеткіші 15–20%-ға артты.

3.4. Білім беру және ақпараттық қолдау

• Фермерлерге арналған семинарлар, онлайн курстар, консультациялық орталықтар арқылы жаңа технологиялар үйретіледі.

• **Мысал:** 2021–2023 жылдары 5000-нан астам фермер оқыту семинарларына қатысты. Бұл тәжірибені фермерлер өз алқаптарында қолдану арқылы өнімділікті 10–15% арттырды.

3.5. Кесте: Мемлекеттік қолдау түрлері

Қолдау түрі	Мазмұны	Мақсаты
Инфрақұрылымды модернизациялау	Каналдарды бетондау, су қоймаларын жөндеу	Су ысырабын азайту, тиімділікті арттыру
Субсидиялау бағдарламалары	Тамшылатып және жаңбырлатып суаруды 50%-ға дейін өтеу	Су үнемдеу технологияларын енгізу
Жеңілдетілген несиелер	Ауыл шаруашылығы техникалары мен суару жабдықтарына несиелер	Фермерлердің шығынын азайту
Ғылыми-зерттеу қолдауы	Мелиорация, цифрлық су мониторингі, жаңа дақылдар	Инновацияны дамыту
Ақпараттық және оқу бағдарламалары	Тренингтер, агрокеңес, онлайн-платформалар	Фермерлердің білім деңгейін арттыру

Кестеде мемлекеттік бағдарламалар мен қолдау механизмдері көрсетілген. Әр қолдау түрінің мазмұны мен мақсаты нақты көрсетілген, бұл фермерлер мен суармалы жүйелерді жаңғыртуды ынталандыруға бағытталған.[4].

4. Суармалы жүйелерді реттеу тетіктері

Суармалы егіншілікті тиімді басқару үшін реттеу механизмдері қажет. Негізгі тетіктер мыналар:

4.1. Су ресурстарын әділ бөлу

• Цифрлық су есептегіштер мен автоматтандырылған бақылау жүйелері судың нақты көлемін бақылауға мүмкіндік береді.

• **Мысал:** Алматы облысында 2022 жылы цифрлық есептеу жүйесін енгізу арқылы су ысырапшылығы 18%-ға төмендеді. Әділ бөлу суды теңгерімді таратып, алқаптардың толық суармалуын қамтамасыз етеді.

4.2. Тарифтік саясат

• Су пайдалануға арналған тариф экономикалық негізде белгіленеді.

• **Мысал:** 1 гектарға арналған судың бағасы 3000–4000 теңге аралығында, бұл фермерлерді суды тиімді пайдалануына ынталандырады.

• Дұрыс тариф судың рационалды пайдаланылуын, сондай-ақ жүйенің қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз етеді.

4.3. Су пайдаланушылар қауымдастықтары

• Қауымдастықтар жергілікті деңгейде су жүйелерін ұжымдық басқаруға мүмкіндік береді.

• **Мысал:** 2022 жылы қауымдастықтар 120 000 га жерді тиімді басқарды.

• Бұл тәсіл суды бөлуде теңгерімділікті, техникалық қызмет көрсетуді және жергілікті бақылауды қамтамасыз етеді.

4.4. Экологиялық реттеу

• Суармалы жерлерде топырақ тұздануы, батпақтану және гидрогеологиялық өзгерістерді бақылау үшін экологиялық нормалар қатаң сақталады.

• **Мысал:** Суару кезінде тұздану деңгейі 0,1–0,3% шегінде ұсталады, бұл жердің ұзақ мерзімді құнарлылығын сақтайды.

• Экологиялық нормаларды сақтау суармалы жүйелердің ұзақ мерзімді тұрақтылығы мен егін өнімділігін қамтамасыз етеді.

4.5. Кесте: Суармалы жүйелерді басқарудың негізгі реттеу тетіктері

Реттеу тетігі	Қолданылу саласы	Күтілетін нәтиже
Су ресурстарын есептеу және мониторинг	Суды нақты көлеммен бөлу	Теңгерімді және әділ тарату
Тарифтік реттеу	Су беру қызметіне ақы белгілеу	Ысырапты азайту, тиімділікке ынталандыру
Су пайдаланушылар қауымдастықтары	Жергілікті деңгейдегі су бөлу	Операциялық шығындарды азайту
Экологиялық нормалар	Топырақ-гидрологиялық жағдайды бақылау	Тұздануды, эрозияны болдырмау
Цифрландыру	Автоматтандырылған бақылау құралдары	Су пайдалану ашықтығын арттыру

Бұл кесте суармалы жүйелерді тиімді басқарудың негізгі механизмдерін сипаттайды. Кестеде әр тетік қолданылу саласы және күтілетін нәтижесі көрсетілген, бұл жүйенің тұрақтылығын және су ресурстарын үнемді пайдалануды қамтамасыз етеді.[5].

Қорытынды

Қазақстанның климаттық ерекшеліктері мен су ресурстарының шектеулілігі ауыл шаруашылығының тиімділігін тікелей шектейді. Суармалы егіншілік елдегі азық-түлік қауіпсіздігін қамтамасыз етудің негізгі факторы болып табылады, сондықтан суды тиімді пайдалану мен суармалы жүйелерді жаңғырту стратегиялық маңызды міндет болып саналады. Зерттеу нәтижелері көрсеткендей, қазіргі инфрақұрылымның ескіргендігі мен тозуы суды ысырап етуге және өнімділіктің төмендеуіне әкеледі. Мысалы, кейбір өңірлерде каналдардың 40–60%-ы тозған, сорғы станцияларының 50%-дан астамы ескірген, бұл судың жеткізілуін қиындатады және фермерлердің шығындарын арттырады. Мемлекеттік қолдау шаралары суармалы жүйелерді жаңғыртудың тиімділігін арттыруда шешуші рөл атқарады. Инфрақұрылымды модернизациялау арқылы 2022 жылы 150 000 гектар суармалы жер жаңартылып, орта есеппен өнімділік 12–15% өсті. Бұл көрсеткіштер елдің суармалы жерлерін тиімді пайдаланудың нақты экономикалық әсерін көрсетеді. Сонымен қатар, тамшылатып және жаңбырлатып суару технологияларын субсидиялау фермерлерге суды 25–35% үнемдеуге мүмкіндік берді, бұл экожүйені сақтау және энергия шығынын азайтуға ықпал етеді. Мемлекеттік гранттар мен инновациялық зерттеулер цифрлық мониторинг жүйелерін енгізу арқылы су көлемін дәл есептеуге және судың артық немесе аз берілмеуін қамтамасыз етуге мүмкіндік береді. Суармалы жүйелерді басқаруда реттеу механизмдері маңызды. Су ресурстарын әділ бөлу цифрлық есептеу жүйелері арқылы жүзеге асады, бұл судың нақты мөлшерін жеткізуге және алқаптарды толық суармалы етуге мүмкіндік береді. Тарифтік саясат суды тиімді пайдалануды ынталандырады, мысалы, 1 гектарға арналған тарифтің 3000–4000 теңге аралығында белгіленуі фермерлерді су ресурстарын үнемдеуге бағыттайды. Су пайдаланушылар қауымдастықтары жергілікті деңгейде су жүйесін ұжымдық басқаруға мүмкіндік беріп, 2022 жылы 120 000 гектар жердің тиімді пайдаланылуын қамтамасыз етті. Сонымен қатар, экологиялық реттеу топырақ тұздануы мен батпақтануды бақылауға,

гидрогеологиялық өзгерістерді алдын алуға мүмкіндік береді; суару кезінде тұздану деңгейі 0,1–0,3% шегінде сақталады.

Суармалы жүйелерді жаңғырту тек техникалық және экономикалық мәселелерді шешіп қана қоймайды, сонымен қатар ауылдық аймақтардың әлеуметтік-экономикалық дамуына тікелей әсер етеді. Су ресурстарын тиімді пайдалану ауылшаруашылық өнімділігін арттырып, фермерлердің қаржылық тұрақтылығын қамтамасыз етеді, азық-түлік қауіпсіздігін нығайтады және ауылдық жерлерде тұрақты жұмыс орындарын сақтауға ықпал етеді. Сонымен қатар, инновациялық технологияларды енгізу және цифрлық мониторинг жүйелерін пайдалану суды үнемдеуге, экожүйені сақтауға және климаттық өзгерістерге бейімделуге мүмкіндік береді.

Қорытындылай келе, суармалы жүйелерді жаңғырту Қазақстан үшін стратегиялық маңызды бағыт болып табылады. Мемлекеттік қолдау, заманауи инфрақұрылым, инновациялық технологиялар және тиімді реттеу механизмдері бірлесіп елдің аграрлық секторын тұрақты дамытуға, суды рационалды пайдалануға және азық-түлік қауіпсіздігін қамтамасыз етуге мүмкіндік береді. Суармалы жүйелерді жаңғырту — бұл тек экономикалық тиімділік емес, сонымен қатар экологиялық тұрақтылық пен әлеуметтік-экономикалық даму кепілі болып табылады. Болашақта мемлекеттік саясатты жетілдіру, инновациялық технологияларды кеңінен қолдану және фермерлерді ақпараттық қолдау арқылы суармалы жүйелердің тиімділігі одан әрі артады, бұл Қазақстанның ауыл шаруашылығын тұрақты дамытудың негізгі факторына айналады.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР

1. Қазақстан Республикасының Су кодексі.
2. «Агроөнеркәсіптік кешенді дамытудың 2021–2030 жылдарға арналған тұжырымдамасы». ҚР АШМ.
3. Қазақстан Республикасы Су ресурстары және ирригация министрлігі. *Суармалы жерлердің мелиорациялық жай-күйіне мониторинг және бағалау жүргізу қағидалары*, №139-НҚ бұйрығы, 2025.
4. Абдрахманова Г., Бекболатова А. *Су ресурстарын тиімді пайдалану жолдары Қазақстанда*. Су шаруашылығы журналы, 2021, №2, 15–23 б.
5. Нұрланов Е. *Суармалы жүйелерді жаңғырту және фермерлерге мемлекеттік қолдау шаралары*. Аграрлық зерттеулер журналы, 2022, №3, 50–58 б.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17851491>

УДК: 656.1; 004.738; 338.46

МРНТИ: 09.3; 11.3; 01.1

ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ЦИФРЛЫҚ ЛОГИСТИКАНЫҢ ДАМУЫ: МҮМКІНДІКТЕРІ МЕН КЕДЕРГІЛЕРІ

САДЫҚОВ АРМАН СЕРІКҚАНҰЛЫ

Экономика факультеті, менеджмент мамандығы бойынша магистрант

Ғылыми жетекші: **КУРМАНОВ НУРЛАН АЙДИЛДАЕВИЧ** PhD, профессор
Л.Н.Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Астана қ., ҚР

Аңдатпа: Қазақстанның географиялық орналасуы оны транзиттік хабқа айналдырады, ал көлік-логистика саласы экономикалық дамудың маңызды құрамдас бөлігі болып саналады. Соңғы жылдары цифрлық технологияларды енгізу логистика процестерін түбегейлі өзгертті. Цифрландыру арқылы тауар қозғалысы оңтайланып, шығындар азайып, жеткізу жылдамдығы артты.

Мақалада Қазақстандағы цифрлық логистиканың қазіргі жағдайы, негізгі бағыттары, экономикалық және стратегиялық мүмкіндіктері, сондай-ақ даму барысында кездесетін кедергілер қарастырылады. Электрондық құжат айналымы, ITS (интеллектуалды транспорт жүйелері), ERP/WMS/TMS жүйелері, Big Data, блокчейн, электрондық коммерция инфрақұрылымы бойынша нақты мысалдар көрсетіледі.

Кілт сөздер: Цифрлық логистика, электрондық коммерция, көлік жүйесі, цифрландыру, WMS, TMS, ERP, блокчейн, кедендік рәсімдер, ITS, Қазақстан логистикасы.

Кіріспе

XXI ғасырда экономикалық даму цифрлық трансформациямен тығыз байланысты. Логистика — тауар, ақпарат және ресурстың қозғалысын үйлестіретін күрделі жүйе болғандықтан, оның тиімділігі экономикаға тікелей әсер етеді. Қазақстан транзиттік әлеуеті жағынан Еуразияның хабына айналу мүмкіндігіне ие, алайда саланың толық дамуы үшін цифрлық технологияларды кеңінен енгізу қажет.

Цифрландырудың негізгі элементтері:

- Кеден рәсімдерін электрондық жүйеге көшіру,
- ITS енгізу,
- ERP/WMS/TMS арқылы қойма мен тасымалдауды автоматтандыру,
- Электрондық коммерцияны дамыту.

Алайда, инфрақұрылымның әркелкі дамуы, кадр тапшылығы, нормативтік базаның жеткіліксіздігі кедергі болып тұр.

1. Қазақстандағы цифрлық логистиканың қазіргі жағдайы

Қазақстанда цифрлық логистиканы дамыту бірнеше бағытта жүргізілуде [1]:

1. Кеден рәсімдерін автоматтандыру;
2. Көліктік мониторинг жүйелерін енгізу;
3. Қойма мен тасымалдау процестерін ERP/WMS/TMS арқылы автоматтандыру;
4. Электрондық коммерцияны дамыту;
5. Транзиттік маршруттарды оңтайландыру.

1.1. Кеден рәсімдерінің цифрландырылуы

Қазақстанда кеден рәсімдерін цифрландыру қарқынды дамып келеді. «Астана-1» ақпараттық жүйесі енгізіліп, декларацияларды электрондық түрде рәсімдеуге мүмкіндік береді. 2024 жылғы статистикаға сәйкес, электрондық декларацияларды енгізгеннен кейін транзиттік уақыт 35%-ға қысқарды, ал сыбайлас жемқорлық тәуекелі төмендеді.

Кесте 1: Кеден рәсімдерінің тиімділігін салыстыру

Көрсеткіш	2022 жыл (қағаз)	2024 жыл (электрондық)	Өзгеріс %
Декларация рәсімдеу уақыты	72 сағат	47 сағат	-35%
Кедендік төлемдер кешігуі	12%	3%	-75%
Сыбайлас жемқорлық тәуекелі	Жоғары	Төмен	-

1.2. Қойма мен тасымалдау процестерін автоматтандыру

ERP/WMS/TMS жүйелері қойма мен тасымалдау процестерін автоматтандыруға мүмкіндік береді. Мысалы, WMS жүйесі арқылы қоймадағы тауарларды сұрыптау және жеткізу маршруттарын жоспарлау оңтайландырылады. 2023 жылғы зерттеу бойынша, қойма автоматизациясы логистикалық шығындарды 20%-ға азайтты.[2]

Кесте 2: Қойма автоматизациясының артықшылықтары

Көрсеткіш	Қолданбаған жағдайда	WMS қолданылған жағдайда	Өзгеріс %
Қоймадағы тауарды іздеу уақыты	40 минут	12 минут	-70%
Жеткізу кешігуі	15%	5%	-66%
Шығындар	100 млн. тг	80 млн. тг	-20%

2. Цифрлық логистиканың мүмкіндіктері мен артықшылықтары

2.1. Экономикалық әсер [3]

Цифрлық логистика транзиттік әлеуетті арттыруға, шығындарды азайтуға, жеткізу жылдамдығын жоғарылатуға мүмкіндік береді. ERP/WMS/TMS жүйелері шығындарды 15–40% азайтып, маршруттарды оңтайландыру жеткізу уақытын 10–20% қысқартты.

Кесте 3: Цифрлық логистиканың экономикалық әсері

Артықшылық	Мысал	Әсері
Транзиттік әлеует	Қытай–Еуропа бағыттары	Транзит көлемі артады
Шығындарды азайту	Қойма автоматизациясы	Логистикалық шығындар 15–40% азаяды
Жеткізу жылдамдығы	Маршруттарды оңтайландыру	Жеткізу уақыты 10–20% қысқарады
Қызмет сапасы	Онлайн-трек, фулфилмент	Клиент қанағаттануы артады

2.2. Стратегиялық маңызды салалар

Цифрлық логистика бірнеше стратегиялық бағытта дамып келеді:

1. Электрондық коммерция мен фулфилмент орталықтары

- Онлайн-трек жүйесі, автоматтандырылған қоймалар, жеткізуді жоспарлау алгоритмдері

- DHL Kazakhstan тәжірибесі: онлайн трекинг енгізілгеннен кейін клиент қанағаттануы 20%-ға артқан

2. Халықаралық транзиттік дәліздер

- Қытай–Қазақстан–Еуропа бағыттары

- Кедендік рәсімдерді автоматтандыру және ITS жүйелері

3. Қойма және дистрибуцияны автоматтандыру

- ERP/WMS жүйелері арқылы тауарларды сұрыптау, маршруттарды жоспарлау

- Шығындарды 15–40% азайтуға мүмкіндік береді

4. Тасымалдау қауіпсіздігі мен мониторингі

- GPS/GLONASS арқылы көліктерді қадағалау

- Сенсорлық құрылғылар арқылы жүктердің температурасын, салмағын бақылау

5. Кеден рәсімдері мен шекаралық бақылау

- Электрондық декларациялар, автоматтандырылған тексеріс
- Сыбайлас жемқорлық тәуекелін төмендету

Кесте 4: Қазақстандағы цифрлық логистика жобалары

Жоба	Компания	Нәтиже
Digital Railway	ҚР Теміржолы	Жүк қозғалысы жылдамдығы артты
Smart Logistics	DHL Kazakhstan	Жеткізу тиімділігі +15%
Онлайн трекинг	QazTrade	Клиент қанағаттануы 20% өсті
Автоматтандырылған қойма	Fesco	Шығындар 18% азайды

2.3. Цифрлық технологиялардың әсері

• **Big Data және аналитика:** жүк қозғалысын болжау, маршруттарды оңтайландыру, сұранысты талдау [4]

- **IoT (сенсорлар):** жүктердің температурасын, салмағын, қозғалысын қадағалау
- **Блокчейн:** тауарлар қозғалысының қауіпсіздігі мен транзакцияларды тексеру
- **ERP/WMS/TMS:** қойма және тасымалдауды толық автоматтандыру

3. Халықаралық тәжірибе және инновациялар

Қазақстан цифрлық логистиканы дамытуды халықаралық тәжірибеге сүйене отырып жүзеге асыра алады:

1. **Германия** – автоматтандырылған қоймалар мен порттық логистикада робототехника қолдану

2. **Қытай** – Silk Road жобасы аясында транзиттік маршруттарды цифрлық бақылау, GPS/GLONASS интеграциясы

3. **Сингапур** – порттық операцияларды толық цифрландыру, фулфилмент орталықтары арқылы жеткізу уақыты азайған

4. **Дубай** – логистика мен көліктік инфрақұрылымда блокчейн және IoT технологияларын кеңінен қолдану

Кесте 5: Халықаралық тәжірибеден алынған тиімділік

Ел	Жүйе	Нәтиже
Германия	Роботтандырылған қойма	Қойма өнімділігі +25%
Қытай	Silk Road GPS/GLONASS	Жеткізу уақытын 15%-ға қысқартты
Сингапур	Фулфилмент орталықтары	Онлайн жеткізу тиімділігі +20%
Дубай	Blockchain + IoT	Жүктердің қауіпсіздігі артты

4. Цифрландырудағы кедергілер және шешу жолдары

Цифрлық логистика саласын дамыту барысында Қазақстанда бірнеше кедергі кездеседі:

1. Инфрақұрылымның әркелкі дамуы [5]

- Кей өңірлерде жол сапасы мен қойма инфрақұрылымы жеткіліксіз
- ITS және GPS мониторинг жүйелерін толық енгізу қиындық тудырады

2. Кадр тапшылығы

- Цифрлық логистика мен аналитика бойынша білікті мамандар аз
- ERP/WMS/TMS жүйелерін меңгерген мамандар жетіспейді

3. Нормативтік базаның жетілмегендігі

- Заңнамалық құжаттар цифрлық логистикаға толық бейімделмеген
- Электрондық құжат айналымы мен блокчейн жүйелерінің құқықтық реттелуі жеткіліксіз

4. Мемлекеттік және жеке сектор үйлесімсіздігі

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

- Мемлекеттік жобалар мен жеке компаниялардың цифрлық жүйелері үйлеспей жатады
- PPP (Private-Public Partnership) жобалары аз

Шешу жолдары:

• Кәсіби дайындық курстары, магистратура және тренингтер арқылы кадрларды дайындау

- Заңнамалық реформалар мен нормативтік базаны цифрлық логистикаға бейімдеу
- Мемлекеттік-жеке серіктестік (PPP) жобаларын көбейту
- IT-инфрақұрылымды дамыту, қойма мен тасымалдауды толық автоматтандыру
- Халықаралық тәжірибені интеграциялау: Германия, Қытай, Сингапур үлгісі

ҚОРЫТЫНДЫ

Қазақстандағы цифрлық логистика ел экономикасының бәсекеге қабілеттілігін арттыруға бағытталған стратегиялық сала.

Цифрлық технологияларды енгізу келесі тиімділіктерді береді:

- Жеткізу уақыты мен шығындарды азайту
- Клиент қанағаттануын арттыру
- Транзиттік әлеуетті кеңейту
- Қойма және тасымалдау процестерін оңтайландыру

Кедергілер мен мүмкіндіктерді ескере отырып, ел цифрлық логистиканы жүйелі дамытса, Еуразиядағы жетекші транзиттік және логистикалық хабқа айнала алады.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР

1. Мамраева, Д., Бабкин, А., Ташенова, Л., Күлжамбекова, Б. «Қазақстандағы логистика компанияларының цифрлық трансформациясының негізгі аспектілері». *BUKETOV Business Review*, 2022.
2. Баймұханбетова, Э., Тажиев, Р., Сандықбаева, У., Жүсібалиева, А. «Көлік-логистика саласында цифрлық технологиялар: кедергілер мен енгізуді проблемалары». *Eurasian Journal of Economic and Business Studies*, 2023.
3. Сейсенбеков, А.И., Бейсенова, М.У., Дырка, С., Ахметова, З. «Жасыл логистика және цифрландыру: Қазақстандағы курьер қызметтерін оңтайландыру стратегиясы». *Journal of Economic Research & Business Administration*, 2025.
4. Шакарғалиев, Е., Қаріпова, А., Мұхияева, Д., Жансеитова, Г., Сақтағанова, И. «Қазақстан көлік-логистика секторындағы цифрлық трансформация: жаһандық интеграция үшін мүмкіндіктер мен қиындықтар». *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, 2025.
5. Қазақстан Республикасының Сауда және интеграция министрлігі. «Қазақстанның көліктік-логистикалық секторын цифрландыру туралы» — QazTrade, 2024.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17851500>

УДК: 338.2:620.9(574)

МРНТИ: 06.61.00

ШИКИЗАТТЫҚ ТӘУЕЛДІЛІК ЖӘНЕ ЭНЕРГЕТИКАЛЫҚ САЯСАТТЫҢ ТРАНСФОРМАЦИЯСЫ: ҚАЗАҚСТАН МЫСАЛЫНДА

ШАРАПАТ МАҒЖАН АЛМАТҰЛЫ

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

Ғылыми жетекші – **НАБИЕВА М.Т.** PhD доцент м.а
Астана, Қазақстан

Аңдатпа: Бұл мақалада Қазақстан экономикасындағы мұнай, газ және уран секторларына жоғары тәуелділік деңгейі талданып, шикізаттық тәуелділіктің негізгі салдарлары көрсетіледі. Зерттеу барысында «ресурстық қарғыс» және «голланд ауруы» теориялары қарастырылып, Қазақстандағы өндіріс көлемі, экспорт құрылымы, бюджет кірістері және Ұлттық қор деректері негізінде нақты талдау жүргізіледі.

Мақалада сондай-ақ энергетикалық саясаттың трансформация бағыттары – жаңартылатын энергия көздерін дамыту, энергия тиімділігін арттыру және экономиканы әртараптандыру шаралары бағаланады. Шикізат өндіруші бірқатар елдермен салыстыру арқылы Қазақстан үшін тиімді саяси және институционалдық шешімдер ұсынылады.

Кілт сөздер: шикізаттық тәуелділік; энергетикалық саясат; мұнай-газ секторы; уран өндірісі; экспорт құрылымы; ресурстық қарғыс; голланд ауруы; әртараптандыру; жаңартылатын энергия көздері; мемлекеттік реттеу; Ұлттық қор; энергия қауіпсіздігі; экономикалық тұрақтылық.

Шикізат өндіруші елдер әдетте табиғи ресурстарға бай болып, олардың экономикалық дамуы мен бюджет кірістері көбіне экспортқа тәуелді болады. Мұндай елдерде мемлекеттік саясат көбінесе ресурстарды тиімді басқаруға, энергетикалық қауіпсіздікті қамтамасыз етуге және экономиканың әртараптандырылуына бағытталады. Алайда шикізаттық тәуелділік экономиканың құрылымдық теңгерімсіздігіне, өндірістің циклдік сипатқа ие болуына және өңдеуші сектордың дамымай қалуына әкеп соғуы мүмкін.

Қазақстан экономикасы ұзақ жылдар бойы мұнай, газ және уран экспортына жоғары дәрежеде тәуелді болып келеді. Мысалы, 2024 жылы елдің жалпы экспорт көлемінің шамамен 70%-ы көмірсутек ресурстарынан құралса, бюджеттің мұнайдан түскен кіріс үлесі шамамен 50%-ға жуық болды. Сонымен қатар, мұнай-газ секторына тәуелділік ЖІӨ құрылымында да көрініс табады: көмірсутек өндірісі жалпы ЖІӨ-нің 20%-дан астамын қамтамасыз етеді. Осы көрсеткіштер Қазақстан экономикасының шикізатқа тәуелділігін нақты көрсетеді[1].

2024 жылдағы Қазақстанның ең үздік 10 экспорттық өнімі, млрд доллар



1-диаграмма

Энергетикалық саясаттың трансформациясы бірнеше себептермен өзекті болып отыр. Біріншіден, мұнай бағасының құбылмалылығы елдің бюджетіне және макроэкономикалық тұрақтылығына айтарлықтай әсер етеді. Екіншіден, энергетикалық қауіпсіздік мәселелері – ішкі нарықтағы тұрақты энергиямен қамтамасыз етуді талап етеді. Үшіншіден, «жасыл» экономика трендтері мен жаңартылатын энергия көздерін дамыту жаһандық экономикалық үрдістерге сай Қазақстанның энергетикалық секторын әртараптандыруға мүмкіндік береді.

Осы зерттеудің өзектілігі – Қазақстанның шикізаттық тәуелділігінің экономикалық салдарын анықтау, мемлекеттік реттеу тетіктерін бағалау және энергетикалық саясатты трансформациялау арқылы тұрақты даму жолдарын қарастыру болып табылады.

Теориялық негіздер

Қазақстан сияқты шикізат өндіруші елдердің экономикалық дамуын түсіндіру үшін бірнеше негізгі теориялық модельдер қолданылады. Бірінші теория – «шикізаттық тәуелділік» (resource dependence). Бұл модельге сәйкес, табиғи ресурстарға тәуелді елдерде экономикалық өсу мен мемлекеттік бюджет кірістері көбінесе шикізат экспортынан туындайды. Мұндай тәуелділік елдің экономикалық құрылымын біржақты етеді, өндіріс пен өңдеуші секторды дамытуды тежейді, ал экономикалық саясаттың икемділігін төмендетеді. Қазақстан жағдайында мұнай, газ және уран экспортының басым үлесі осы теорияның нақты көрінісі болып табылады.

Екінші маңызды теория – «ресурстық қарғыс» (resource curse). Бұл құбылыс табиғи ресурстарға бай елдердің кейде экономикалық даму қарқынының баяулауына, институционалдық әлсіздікке және әлеуметтік теңсіздіктің артуына әкелетінін көрсетеді. Ресурстық қарғыс теориясы шикізат секторынан түскен табыстарды дұрыс бағытталмаған жағдайда, экономикалық және саяси тұрақтылыққа кері әсер етуі мүмкін екенін дәлелдейді. Қазақстан мысалында бұл құбылысты бюджеттің көмірсутекке тәуелділігі, өңдеуші өндірістің аз үлесі және экономикалық әртараптандырудың баяу қарқыны арқылы көруге болады.

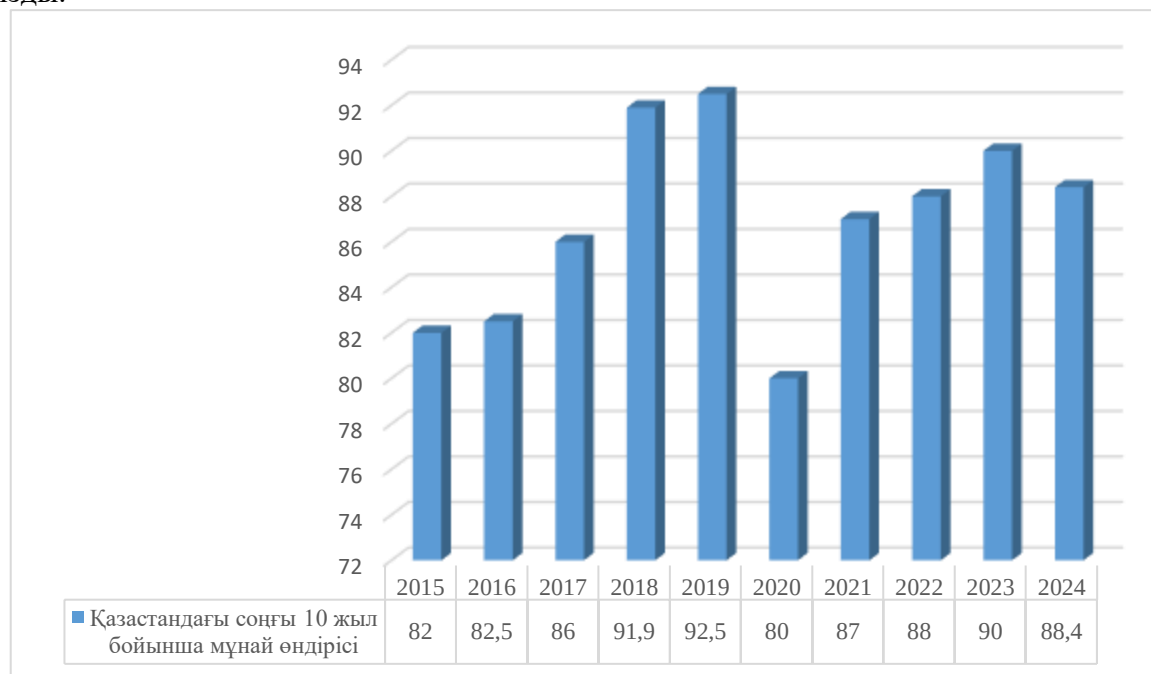
Үшінші теория – «Голланд ауруы» (Dutch disease). Бұл модель табиғи ресурстардың экспорттық кірістері ұлттық валюта бағамының нығаюына және басқа экономикалық секторлардың бәсекеге қабілеттілігінің төмендеуіне әкелетінін түсіндіреді. Яғни, шикізат экспортынан түсетін валюталық кірістер өңдеуші өнеркәсіп пен агроөнеркәсіптік секторға теріс ықпал етеді. Қазақстанда мұнай мен газ экспортының жоғары деңгейі ұлттық валютаның бағасына қысым жасап, өндіріс секторында инвестицияның азаюына әкелуі мүмкін. [2]

Осы үш теориялық модель бір-бірімен байланыста қарастырылғанда, шикізаттық экономикасы бар елдерде мемлекеттік реттеу мен энергетикалық саясатты трансформациялау

қажеттілігін нақты көрсетеді. Қазақстан мысалында бұл теориялар шикізаттық тәуелділіктің экономикалық, институционалдық және әлеуметтік салдарын түсіндіруге мүмкіндік береді, сондай-ақ энергия секторын әртараптандыру мен жаңартылатын энергия көздерін дамыту қажеттілігін негіздейді.

Қазақстандағы шикізаттық тәуелділіктің қазіргі жағдайына талдау

Қазақстан экономикасы соңғы бірнеше онжылдық бойы мұнай, газ және уран сияқты табиғи ресурстарға тәуелді болып келеді. Бұл тәуелділікті нақты көрсету үшін шикізат секторының өндіріс көлемі, экспорт құрылымы, бюджет кірістері мен ЖІӨ құрылымын талдау маңызды.



2-диаграмма

Соңғы 10 жыл ішінде Қазақстан мұнай өндірісін тұрақты түрде ұлғайтып келеді. Мысалы, 2014 жылы ел жылына шамамен 81 млн тонна мұнай, ал 2023 жылы 85 млн тоннаға жуық мұнай өндірді. Экспорт құрылымы бойынша негізгі бағыттар: Қытай, Ресей, Еуропа елдері және Каспий теңізі арқылы транзиттік бағыттар. Каспий кен орындары, атап айтқанда Теңіз, Қарашығанақ және Қашаған кеніштері, елдің мұнай өндірісінде негізгі рөл атқарады.

Негізгі өндірістік компаниялар қатарында Теңізшевройл (ТШО), ҚазМұнайГаз (ҚМГ) және НКОК бар. Бұл компаниялар жалпы мұнай өндірісінің шамамен 70%-ын қамтамасыз етеді. Газ өндірісінде де Каспий кен орындары мен Қашаған газ кешені негізгі үлесті алады.

Қазақстан бюджеттің кірістерінің едәуір бөлігін шикізат секторынан алады. 2023 жылы бюджеттің шамамен 50%-ы мұнай-газдан түсті. Сонымен қатар, Ұлттық қор активтері 2023 жылы 60 млрд АҚШ долларына жуық болды, бұл экономикалық тұрақтылықты қамтамасыз ететін негізгі құрал болып табылады. [3]

Тауарлық экспорт құрылымында көмірсутектер басым: жалпы экспорттың шамамен 70–75%-ы мұнай, газ және уранға тиесілі. Беймұнайлық сектор үлесі салыстырмалы түрде төмен, бұл Қазақстан экономикасының шикізатқа тәуелділігін нақты көрсетеді.

Жалпы ішкі өнімнің құрылымында мұнай секторына тәуелділік айқын көрінеді. 2023 жылы көмірсутек өндірісі жалпы ЖІӨ-нің шамамен 20–22%-ын қамтамасыз етті. Өңдеуші өнеркәсіп үлесі салыстырмалы түрде төмен – шамамен 15–16%, бұл экономиканың әртараптандырылмауын көрсетеді. Мұндай құрылым шикізаттық тәуелділіктің айқын көрінісі болып табылады және экономиканың сыртқы нарықтағы баға өзгерістеріне сезімтал екенін білдіреді.

Қазақстанның энергетикалық саясаты және трансформация бағыттары

Қазақстанның энергетикалық саясаты соңғы онжылдықта шикізатқа тәуелділікті төмендету, энергетикалық қауіпсіздікті қамтамасыз ету және «жасыл» экономикаға көшу бағытында трансформациядан өтуде. Бұл бағыттар мемлекеттің экономикалық тұрақтылығын сақтап, ұзақ мерзімді даму стратегиясын қамтамасыз етуге бағытталған.

Мемлекеттік реттеу энергетика секторында негізгі рөл атқарады. Біріншіден, мұнай табыстарын басқару Ұлттық қор арқылы жүзеге асады. Ұлттық қор қаражаты бюджетке қосымша тұрақтылық береді және шикізат бағасының құбылмалылығына қарсы сақтандыру функциясын атқарады. 2023 жылы қор активтері шамамен 60 млрд АҚШ долларын құрады.

Екіншіден, тарифтік саясат тұрғын үй және өнеркәсіп секторындағы энергия тұтынуын реттеуге мүмкіндік береді. Табиғи монополиялар мен энергетикалық компаниялардың тарифтері мемлекет тарапынан бақылауда болып, тарифтік тепе-теңдікті қамтамасыз етеді.

Үшіншіден, энергетикалық қауіпсіздік стратегиясы ішкі нарықты тұрақты энергиямен қамтамасыз етуге бағытталған. Мұнай, газ және электр энергиясының жеткілікті резервтері қалыптастырылып, трансшекаралық энергия тасымалының тұрақтылығы қамтамасыз етіледі.

Соңында, құқықтық реттеу маңызды. Қазақстанда Энергетика кодексі, субсидиялар және инвестициялық келісімдер арқылы энергетика секторында заңдық негіздер қалыптасқан. Бұл механизмдер стратегиялық жобаларды іске асыруға, тариф саясатын реттеуге және энергетикалық тиімділікті арттыруға бағытталған.

2013 жылдан бастап Қазақстанда жаңартылатын энергияны дамыту мемлекеттік саясаттың басым бағытына айналды. Елде аукциондық модель енгізіліп, ЖЭК жобаларына инвестиция тарту жеңілдетілді. Бұл модель бойынша ЖЭК жобаларын іске асыру үшін компаниялар бәсекелік түрде тарифтер ұсынады, ал мемлекет ұзақ мерзімді қолдау көрсетеді.

2023 жылы ЖЭК қуаты шамамен 4–6% электр энергиясын қамтамасыз етті, ал 2025 жылға қарай бұл көрсеткішті 10% дейін жеткізу жоспарланып отыр. ЖЭК дамуы шикізаттық экономикадан «жасыл» экономикаға көшуге, CO₂ шығарындыларын азайтуға және энергетикалық әртараптандыруға мүмкіндік береді.

Энергия тиімділігін арттыру Қазақстанның энергетикалық саясатының маңызды бөлігі болып табылады. Мемлекет энергия үнемдеу бағдарламаларын іске қосып, өнеркәсіпте және тұрғын үй секторында энергия тұтынуды азайтуды мақсат етеді. Сонымен қатар, инновациялық технологиялар мен смарт-энергетикалық жүйелерді енгізу арқылы энергетикалық тиімділікті арттыруға ерекше көңіл бөлінеді.

Мысалы, соңғы жылдары бірнеше өңірде смарт-метринг жүйелері енгізіліп, энергияны тұтынуды нақты бақылау және шығындарды төмендету мүмкіндігі туды. Инновациялар мен энергия тиімділігін қолдау шаралары Қазақстанның энергетикалық тәуелсіздігін күшейтуге және шикізаттық тәуелділікті төмендетуге бағытталған.

Шетел тәжірибесі және салыстырмалы талдау

Шикізатқа тәуелді елдерде энергетикалық саясатты тиімді ұйымдастыру және экономиканы әртараптандыру – тұрақты даму мен экономикалық тұрақтылықты қамтамасыз етудің негізгі факторы болып табылады. Осы тұрғыдан қарағанда, Қазақстан өз тәжірибесін шетелдік шикізат өндіруші мемлекеттердің тәжірибесімен салыстыра отырып, тиімді шешімдер қабылдай алады. Мысалы, Норвегия мұнай мен газдан түскен кірістерді Ұлттық мұнай қоры арқылы басқарып, оның активтері шамамен 1 трлн АҚШ долларын құрайды. Бұл қор елдің бюджеттік тұрақтылығын қамтамасыз етіп, ресурстық кірістерді экономикаға тиімді интеграциялауға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, Норвегияда жаңартылатын энергия көздерінің үлесі жоғары және энергия тиімділігі мемлекеттік бағдарламалармен қолдау табады, бұл шикізатқа тәуелділікті азайтуға және өңдеуші сектордың дамуына мүмкіндік береді.

Сауд Арабиясы да шикізатқа тәуелді елдердің қатарына жатады, алайда елде жүзеге асырылып отырған Vision 2030 бағдарламасы аясында экономика әртараптандырылуда. Аукциондық модель арқылы күн және жел энергиясына инвестиция тарту нәтижесінде жаңартылатын энергия үлесі біртіндеп өсуде, ал энергетикалық тиімділікті арттыруға

бағытталған мемлекеттік шаралар елдің энергетикалық секторын трансформациялауға мүмкіндік береді. [4]

Ресей экономикасы Қазақстанға құрылымдық жағынан ұқсас. Мұнай мен газ секторынан түскен кірістер бюджеттің маңызды бөлігін құрайды, энергетикалық қауіпсіздік мемлекеттік реттеу арқылы қамтамасыз етіледі. Дегенмен, өңдеуші сектордың үлесі төмен, бұл шикізатқа тәуелділіктің сақталуын көрсетеді және Қазақстанға ескерту болып табылады.

Қазақстан шетелдік тәжірибені салыстырмалы түрде қарастырғанда бірнеше ерекшелікті көрсетеді. Елдің Ұлттық қорының активтері 2023 жылы шамамен 60 млрд АҚШ долларын құрап, бюджеттік тұрақтылықты қамтамасыз етеді, алайда Норвегия тәжірибесіне қарағанда қор көлемі едәуір төмен. Жаңартылатын энергия көздерінің үлесі 2023 жылы 4–6% шамасында болса, Норвегия мен Сауд Арабиясында бұл көрсеткіш 15–20%-ға жетеді. Сонымен қатар, мұнай секторына тәуелділік Қазақстанда ЖІӨ-нің 20–22%-ын құрайды, бұл ел экономикасының құрылымдық әртараптандырылмағанын көрсетеді. [5]

Салыстырмалы талдау көрсеткендей, Қазақстан шикізаттық тәуелділікті азайту және энергетикалық секторды трансформациялау үшін шетелдік тәжірибені толық пайдалана алады. Атап айтқанда, аукциондық модельдерді кеңейту, ЖЭК жобаларын қолдау, инновациялық технологияларды енгізу және инвестициялық саясатты жетілдіру арқылы «жасыл» экономикаға көшуге нақты мүмкіндіктер бар. Осылайша, Қазақстанның энергетикалық саясатын тиімді трансформациялау шикізатқа тәуелділікті төмендетуге, экономиканы әртараптандыруға және ұзақ мерзімді тұрақты дамуға бағытталған маңызды қадам болып табылады.

Қорытынды

Зерттеу нәтижесінде Қазақстан экономикасының шикізаттық тәуелділігі оның ұзақ мерзімді дамуына айтарлықтай әсер ететінін көрсетті. Мұнай, газ және уран экспортынан түскен кірістер бюджеттің, ЖІӨ-нің және ұлттық валютаның тұрақтылығына тікелей ықпал етеді. Соңғы жылдардағы деректер бойынша, елдің жалпы экспорт көлемінің шамамен 70–75%-ы көмірсутекке тиесілі, бюджеттің 50%-дан астамы мұнай секторынан түседі, ал мұнай өндірісі ЖІӨ-нің 20–22%-ын қамтамасыз етеді. Бұл көрсеткіштер Қазақстанның шикізаттық тәуелділігінің айқын дәлелі болып табылады.

Шетелдік тәжірибе, атап айтқанда Норвегия, Сауд Арабиясы және Ресей мысалдары Қазақстан үшін маңызды сабақ береді. Ұлттық қорды тиімді пайдалану, аукциондық модель арқылы ЖЭК жобаларын дамыту, энергетикалық тиімділікті арттыру, экономика мен бюджетті әртараптандыру – барлығы Қазақстанның энергетикалық саясатында жүзеге асырылуы қажет стратегиялық бағыттар болып табылады.

Зерттеу барысында анықталғандай, Қазақстан шикізаттық тәуелділікті төмендету және энергетикалық секторды трансформациялау үшін келесі негізгі шараларды жүзеге асыруы қажет:

1. Жаңартылатын энергия көздерін дамыту және олардың үлесін жыл сайын ұлғайту.
2. Ұлттық қор қаражатын тиімді пайдалану арқылы бюджеттік тұрақтылықты қамтамасыз ету.
3. Экономиканы әртараптандыру үшін өңдеуші секторға және инновациялық технологияларға инвестиция тарту.
4. Энергетикалық тиімділікті арттыру бағдарламаларын кеңейту, смарт-энергетикалық жүйелерді енгізу.

Осы шараларды іске асыру Қазақстанның энергетикалық қауіпсіздігін нығайтып, экономикалық тұрақтылықты қамтамасыз етуге, шикізатқа тәуелділікті азайтуға және «жасыл» экономикаға көшуге мүмкіндік береді. Сонымен қатар, бұл реформалар елдің ұзақ мерзімді тұрақты дамуы мен халықаралық нарықта бәсекеге қабілеттілігін арттырудың негізін құрайды.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР

1. Сапарбаев А. Жасыл экономикаға көшу негіздері. – Алматы: Қазақ университеті, 2020. – 180 б.
2. Мырзабеков А. М. Энергия тиімділігі: теория және тәжірибе. – Астана: ЕҰУ баспасы, 2022. – 216 б.
3. ҚазМұнайГаз ҰК АҚ.
Жылдық есеп 2023. – Астана: ҚМГ, 2024. – URL: <https://ar2023.kmg.kz/kz/strategic-report/strategy>
4. Қазақстан Республикасының Стратегиялық жоспарлау және реформалар агенттігі. Қазақстанның әлеуметтік-экономикалық дамуының 2023 жылғы ұлттық баяндамасы. – Астана, 2024.
5. Баймұратов У. Б., Сахариева А. М. Қазақстан экономикасындағы мұнай-газ секторын мемлекеттік реттеу мәселелері. – Алматы: Экономика, 2021. – 242 б.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17851538>
UDC 623.466.5

SUSTAINABLE GOVERNANCE THROUGH ESG: LESSONS FROM KAZMUNAYGAS

ABILDAYEVA MERUYERT

Master's Student of L.N. Gumilyov Eurasian National University

Scientific Supervisor – **MUKHIYAYEVA D.M.**

Astana, Kazakhstan

Abstract: *Environmental, Social, and Governance (ESG) principles have become central to modern corporate governance, shaping how companies manage sustainability risks, stakeholder expectations, and long-term value creation. This article examines the strategic role of ESG in transforming corporate governance systems, with a specific focus on Kazakhstan and the national oil and gas company, KazMunayGas (KMG). First, the study traces the evolution of ESG frameworks and their connection to sustainable development. Second, it analyzes the national context of ESG implementation in Kazakhstan and explains why KMG provides a relevant case. Third, the article presents a SWOT analysis of KMG's ESG performance based on publicly available corporate sustainability disclosures and secondary academic sources. The expanded Discussion section interprets the SWOT data to identify strategic priorities for enhancing long-term business value. The study concludes that ESG adoption strengthens corporate governance, reduces operational and regulatory risks, and enhances global competitiveness, making it essential for companies seeking long-term sustainability.*

Keywords: *corporate governance; environmental responsibility; social impact; governance practices; national oil companies; KazMunayGas.*

1. Introduction

In recent decades, ESG performance has emerged as a critical element of corporate strategy and governance. Investors, regulators, and stakeholders increasingly demand that companies address climate risks, social responsibility, and governance transparency as part of their long-term business planning. The shift reflects the broader global trend toward sustainable development and the recognition that environmental and social risks directly affect financial outcomes [1].

Oil and gas companies, including those in developing markets, face heightened scrutiny due to their environmental footprint and exposure to transition risks. Kazakhstan's national oil and gas company, KazMunayGas (KMG), has begun integrating ESG principles into its corporate strategy, reporting practices, and governance reforms. This creates an opportunity to examine how ESG frameworks influence corporate transformation in a resource-dependent economy.

The purpose of this article is to analyze the strategic role of ESG in corporate governance transformation and its contribution to long-term value creation, using KazMunayGas as a case study.

2. Methods

This study uses a qualitative research design based on:

1. Document analysis of ESG reports, sustainability disclosures, policy documents, and corporate governance frameworks published by KMG.
2. Secondary academic literature on ESG, sustainable development, and corporate governance transformation.
3. Comparative analysis of global ESG trends and Kazakhstan's national ESG policy context.
4. SWOT analysis to evaluate the strengths, weaknesses, opportunities, and threats associated with KMG's ESG performance.

The triangulation of multiple data sources enhances reliability and validity of the analysis.

3. Results

3.1. ESG: Origins, Evolution, and Relation to Sustainable Development

The concept of ESG emerged from global efforts to integrate sustainability into financial decision-making. The term first appeared in the 2004 UN Global Compact report “Who Cares Wins,” which called on financial institutions to incorporate environmental, social, and governance factors into investment analysis [2]. ESG frameworks are now used by international investors, rating agencies, and regulators to assess corporate sustainability performance.

ESG is closely linked to the principles of sustainable development established by the Brundtland Commission (1987) and later institutionalized through the UN Sustainable Development Goals (SDGs) [3]. ESG provides measurable indicators—such as emissions, labor practices, and board structure—that allow companies to operationalize their contributions to sustainable development.

For corporations, adopting ESG standards means integrating sustainability into governance structures, risk management, and strategic planning. Numerous studies show that strong ESG performance improves risk mitigation, fosters innovation, and enhances long-term value [4], [5].

3.2. ESG Implementation in Kazakhstan: National Context

Kazakhstan has increasingly emphasized sustainable development in its national strategy, introducing commitments to carbon neutrality by 2060 and developing frameworks for corporate ESG integration. The government encourages large companies to adopt international ESG reporting standards, including GRI, SASB, and TCFD [6].

However, challenges remain. Academic studies note that ESG implementation in Kazakhstan is still developing due to limited regulatory guidance, capacity gaps, and inconsistent data availability [7]. Despite these challenges, state-owned enterprises such as KMG play a leading role in adopting ESG frameworks, demonstrating the growing importance of sustainability for national competitiveness.

3.3. Case Study: ESG Transformation in KazMunayGas

KazMunayGas (KMG), Kazakhstan’s largest integrated oil and gas company, is responsible for a significant share of national emissions and plays a central role in the country’s energy system. KMG has committed to reducing greenhouse gas emissions, improving energy efficiency, strengthening governance structures, and enhancing transparency through sustainability reporting aligned with global standards [8].

KMG’s annual ESG reports highlight progress in methane monitoring, renewable energy investments, safety performance, and corporate governance reforms. Nevertheless, the company faces structural barriers such as high carbon intensity and supply-chain sustainability risks.

3.4. SWOT Analysis of KMG’s ESG Implementation

Table 1. SWOT Analysis of ESG Implementation in KMG

Strengths	Weaknesses
Strong state support and strategic importance	High carbon intensity of operations
ESG reporting aligned with GRI/SASB/etc.	Incomplete digitalization of ESG metrics
Investments in renewables and methane reduction	Limited transparency of supply chain sustainability
Governance reforms improving accountability	Slow adaptation to emerging global ESG standards
Opportunities	Threats
Global energy transition incentives	International pressure to reduce emissions
Access to green and sustainable finance	Volatile oil prices affecting ESG investments
Technological modernization (CCUS, digital tools)	Rising compliance costs (CBAM, global regulations)
Improved ESG ratings → global market access	Competition from low-carbon producers

5. Discussion

The SWOT analysis provides insight into KMG's strategic position regarding ESG integration and long-term value creation.

4.1. Strengths as Drivers of ESG Transformation

KMG's strengths lie in its state-backed strategic position, alignment with national sustainability priorities, and adoption of international reporting standards. These strengths provide a solid foundation for institutionalizing ESG into corporate governance. Governance reforms, including transparent board structures and improved disclosure, enhance accountability and reduce reputational risk [9].

In addition, investments in renewable energy and methane reduction demonstrate KMG's early transition efforts, which can build competitive advantage as global markets prioritize low-carbon fuels.

4.2. Weaknesses: Structural Barriers and Operational Gaps

The company's main weaknesses stem from the inherent carbon intensity of the oil and gas sector. Decarbonizing such operations requires significant technological and financial resources, limiting the pace of transition. Incomplete digitalization of ESG metrics reduces data accuracy and complicates compliance with international rating requirements [10].

Furthermore, limited visibility into supply-chain sustainability practices may hinder KMG's ability to meet international procurement standards and reduce ESG risks across the value chain.

4.3. Opportunities: Strategic Pathways for Long-Term Value

KMG is well-positioned to benefit from global ESG trends. Access to sustainable finance, such as transition bonds, can accelerate investment in renewables and low-carbon technologies. Modernization initiatives, including carbon capture and digital monitoring systems, offer pathways to reduce emissions and enhance operational efficiency [11].

Improving ESG ratings strengthens KMG's access to global markets and improves its competitive positioning compared to companies that have not adopted comprehensive ESG frameworks.

4.4. Threats: Regulatory, Market, and Transition Risks

Global regulatory changes—such as the EU's Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM)—pose significant transition risks for carbon-intensive exporters. Compliance costs may rise as ESG standards become more stringent.

Market threats include oil price volatility, which can divert financial resources away from ESG projects during economic downturns. Moreover, accelerating global competition from low-carbon producers, especially in the Middle East, increases pressure on KMG to modernize rapidly [12].

4.5. Integrating SWOT Insights: Strategic Recommendations

The interaction of the SWOT factors suggests several strategic directions:

- Strengthen digital ESG systems to improve data accuracy and reporting transparency.
- Accelerate decarbonization efforts, including renewable investments and CCUS deployment.
- Implement rigorous supply-chain ESG controls to meet global procurement standards.
- Enhance governance oversight to ensure ESG remains integrated into strategic decision-making.

By addressing weaknesses and leveraging opportunities, KMG can reduce exposure to transition risks and enhance long-term financial resilience.

5. Conclusion

ESG plays a strategic role in transforming corporate governance and ensuring long-term business value, particularly in carbon-intensive sectors such as oil and gas. The analysis of Kazakhstan and KMG demonstrates that ESG is not merely a reporting requirement but a framework for risk management, innovation, and competitive advantage. Companies that integrate ESG and SDG principles into their governance systems are better positioned to navigate regulatory transitions, attract sustainable finance, and meet global stakeholder expectations.

For KMG, strengthening ESG performance is essential for maintaining international competitiveness, reducing environmental impact, and ensuring stable long-term value creation. The results of this study emphasize that all companies—especially those in emerging markets—should adopt ESG and SDG frameworks to remain resilient and sustainable in the evolving global economy.

REFERENCES

1. Eccles, R.G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). *The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance*. Management Science.
2. UN Global Compact. (2004). *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*.
3. United Nations. (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*.
4. Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). *ESG and financial performance: A meta-analysis*. Journal of Sustainable Finance & Investment.
5. Khan, M. (2019). *Corporate sustainability and risk*. Journal of Accounting and Economics.
6. OECD. (2020). *Sustainable Infrastructure in Central Asia*.
7. Baubekova, A. (2022). ESG integration challenges in Central Asia. *Central Asian Economic Review*.
8. KazMunayGas. (2023). *Sustainability Report*.
9. Aguilera, R. & Crespi-Cladera, R. (2016). *Corporate governance and ESG performance*. Corporate Governance International Review.
10. PwC. (2022). *ESG Reporting Challenges in Emerging Markets*.
11. IEA. (2023). *Decarbonization Strategies for Oil and Gas*.
12. World Bank. (2023). *Energy Transition and Competitiveness Risks in Resource-Dependent Economies*.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17851559>
УДК 331.2

ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІ ЫНТАЛАНДЫРУ ЖҮЙЕСІ

**КАЙИМОВА АСЕМАЙ, ДУЙСЕНОВА БАЛНУР,
НҰРМЫШ АМАНГҰЛ, ДАРИБАЕВ РАХИМ**

Алматы Технологиялық Университетінің
«Экономика және бизнес» факультетінің 3 курс студенттері

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

Аннотация: бұл мақалада қызметкерлерді ынталандыру жүйесінің қазақстандық және шетелдік компаниялардағы ерекшеліктері салыстырмалы түрде зерттеледі. Мақалада әр елдің басқару мәдениеті, мотивациялық әдістері және корпоративтік құндылықтары қарастырылады. Зерттеу көрсеткендей, шетелдік компанияларда көбінесе жеке жетістіктер мен өнімділікті ынталандыруға басымдық берілсе, қазақстандық компанияларда ұжымдық нәтижелер мен әлеуметтік қолдау жүйесі маңызды роль атқарады. Мақала нәтижелері қазіргі қазақстандық ұйымдардың тиімді менеджмент стратегияларын дамыту үшін халықаралық тәжірибелерді қолданудың маңыздылығын көрсетеді.

Түйінді сөздер: Кәсіпкерлік, Қазақстан, АҚШ, бизнес мәдениеті, менеджмент, нарықтық экономика, стартап экосистемасы, инновация.

Бизнес – кез келген елдің экономикасының жүрегі. Ол мемлекет үшін тек қаржылық пайда көзі емес, халықтың әл-ауқатын арттыратын, жаңа жұмыс орындарын ашатын маңызды механизм болып табылады. Әр мемлекет өз менеджмент жүйесін, атап айтқанда қызметкерлерді ынталандыру мен мотивациялау жүйесін қалыптастыру арқылы ұйымдардың тиімділігін арттыруға тырысады. Қызметкерлерді ынталандыру – бұл тек жалақы немесе бонус төлеу емес, олардың кәсіби дамуын, шығармашылық белсенділігін және ұйымға адалдығын арттыруға бағытталған кешенді жүйе. Дегенмен, әр елдің кәсіпорындары өз экономикалық, әлеуметтік және мәдени ортасына бейімделеді. Заңнамалық жүйе, корпоративтік мәдениет, нарықтық экономика деңгейі, қаржыландыру мүмкіндіктері және ұйымдық құрылымдар оларды бір-бірінен ерекшелейді. Осы айырмашылықтарды зерттеу – «екі әлем, екі бизнес» ұғымын нақты көрсетуге мүмкіндік береді.

Қазақстандағы кәсіпорындар негізінен нарықтық қатынастарға жаңа қадам жасаған, дамушы экономикадағы тәжірибені жинақтап жатқан кезеңде тұр. Олардың мотивациялық жүйелері көбіне ұжымдық нәтижелерге, әлеуметтік қолдауға және кәсіби дамуға бағытталған. Ал АҚШ-тағы компаниялар ұзақ тарихқа ие, инновациялық және өнімділікке бағытталған мотивация жүйелерін қалыптастырған. Бұл елде қызметкерлердің жеке жетістіктері мен шығармашылық белсенділігі басым, ал ынталандыру жүйелері нарықтық талаптар мен корпоративтік мәдениеттің стандарттарына сәйкес келеді. Осы мақалада Қазақстан мен АҚШ компанияларының қызметкерлерді ынталандыру жүйелері салыстырмалы түрде талданып, олардың ерекшеліктері мен тиімділігі қарастырылады. Сонымен қатар, мақалада халықаралық тәжірибелерді Қазақстандағы ұйымдарға бейімдеу жолдарына назар аударылады, бұл менеджмент саласындағы заманауи әдістерді түсіну және қолдануға мүмкіндік береді.

Қызметкерлерді ынталандыру жүйесінің мәні: Қызметкерлерді ынталандыру – ұйымның стратегиялық мақсаттарына жету үшін қолданылатын кешенді механизм. Ол қызметкерлердің еңбек өнімділігін арттырады, олардың ұйымға деген адалдығын күшейтеді және кәсіпорынның ұзақ мерзімді дамуына ықпал етеді. Мотивациялық жүйелер материалдық құралдарды (жалақы, бонус, сыйақы) және нематериалдық құралдарды (кәсіби даму,

тренингов, марапаттау, корпоративтік мәдениет, психологиялық қолдау) қамтиды. Тиімді мотивация қызметкерлерді кәсіби жетістіктерге жетуге, шығармашылық және инновациялық идеяларды ұсынуға, ұйымның стратегиялық мақсаттарына белсенді қатысуға ынталандырады.

Сонымен қатар, мотивациялық жүйелер қызметкерлердің жұмысқа деген қанағаттанушылығын арттырады, олардың кәсіптік біліктілігін дамытуға ықпал етеді және ұйымның ішкі мәдениетін нығайтады. Менеджмент ғылымында мотивацияның әртүрлі теориялары қолданылады: Маслоудың қажеттіліктер иерархиясы, Герцбергтің екі факторлық теориясы, Виктор Врумның күту теориясы және қазіргі заманғы когнитивтік-мотивациялық тәсілдер. Бұл теориялар мотивациялық жүйелерді жобалау мен енгізуде негіз ретінде қызмет етеді. Қазақстандық компаниялардағы мотивациялық жүйе. Тарихи даму контексті

Қазақстандағы қазіргі менеджмент жүйесі тәуелсіздік алғаннан кейін қалыптасты. 1990-жылдары ел кеңестік жоспарлы экономикадан нарықтық қатынастарға өтті. Бұл кезеңде шағын және орта бизнесті дамыту бағдарламалары іске қосылып, мемлекеттік меншікті жекешелендіру жүргізілді. Алғашқы мотивациялық жүйелер көбінесе қарапайым жалақы және бонустардан тұрды. 2000-жылдары экономикадағы тұрақтану мен мұнай бағасының өсуі компанияларға қызметкерлерді ынталандырудың кеңейтілген бағдарламаларын енгізуге мүмкіндік берді. Сол кезеңде компаниялар кәсіби даму курстарын, тренингтерді және ішкі марапаттау жүйелерін белсенді қолдана бастады. Дегенмен бюрократиялық кедергілер, инфрақұрылымдық шектеулер және әкімшілік кедергілер мотивация жүйелерінің дамуын баяулатты. Қазақстандық компанияларда мотивация жүйелерінің дамуы әлі де кезең-кезеңімен жүрде.

Көптеген ұйымдар үшін басты мақсат – қызметкерлердің тұрақтылығын қамтамасыз ету және олардың ұйымға адалдығын арттыру. Соңғы жылдары қазақстандық компаниялар қызметкерлерді марапаттау мен тану жүйесін жетілдіруге, кәсіби дамыту бағдарламаларын кеңейтуге және ішкі корпоративтік мәдениетті нығайтуға көбірек көңіл бөле бастады. Ұйымдық-құқықтық нысандар Қазақстанда қызметкерлерді ынталандыру негізінен ЖШС мен акционерлік қоғамдарда жүргізіледі.

- ЖШС (Жауапкершілігі шектеулі серіктестік) – шағын және орта бизнеске тән, жеңіл тіркеу рәсімі мен икемді басқару ерекшеліктеріне байланысты мотивациялық бағдарламаларды енгізу оңай. ЖШС-терде көбінесе командалық жобаларға бонус жүйелері, қосымша әлеуметтік жеңілдіктер, қызметкерлердің кәсіби дамуын қолдау бағдарламалары енгізіледі.

- Акционерлік қоғамдар (АҚ) – ірі жобаларға инвестиция тартуға мүмкіндік береді, қызметкерлерге арналған кешенді бонус және акциялар жүйесін құруға жағдай жасайды. Ірі компанияларда қызметкерлерді бағалау жүйесі, жылдық бонус есептеулері, кәсіби өсу жолдары мен марапаттау рәсімдері жүйелі түрде жүргізіледі.

Қазақстандық компанияларда мотивациялық жүйелер көбіне ұжымдық нәтижелерге, әлеуметтік қолдауға және кәсіби дамуға бағытталған. Сонымен қатар, корпоративтік мәдениетке, тұрақты оқыту бағдарламаларына, қызметкерлердің әлеуметтік және психологиялық қажеттіліктеріне басымдық беріледі. Бұл тәсіл қызметкерлердің ұйымға адалдығын арттырады және ұзақ мерзімді перспективада өнімділікті күшейтеді. Соңғы жылдары Қазақстанда көптеген компаниялар заманауи мотивациялық құралдарды қолдануды бастады: қызметкерлерді марапаттау бағдарламалары, онлайн оқыту платформалары, кәсіби сертификаттар алу мүмкіндіктері, ішкі конкурстар мен жобалар арқылы тану жүйелері енгізілуде. Мұндай шаралар қызметкерлердің мотивациясын арттыруға, ұйымдағы бәсекелестік рухын қалыптастыруға және корпоративтік мәдениетті нығайтуға көмектеседі. Қазақстандық компаниялар үшін маңызды бағыттардың бірі – қызметкерлердің кәсіби және жеке дамуын үйлестіру. Кәсіби дамыту курстары, тренингтер және семинарлар қызметкерлерді жаңа дағдыларға үйретіп, олардың өнімділігін арттырады. Сонымен қатар, әлеуметтік пакеттер, медициналық сақтандыру, демалыс және жұмыс уақытын икемді ұйымдастыру арқылы қызметкерлердің жұмысқа қанағаттанушылығы мен мотивациясы күшейтіледі.

АҚШ компанияларындағы мотивациялық жүйе Тарихи даму контексті. АҚШ-та кәсіпкерлік мәдениеті XVII–XIX ғасырлардағы қоныс аудару және еркін нарық идеяларынан бастау алады. Индустриялық революция кезеңінде ірі өндіріс орындары мен қаржы институттары құрылды. XX ғасырда ақпараттық технологиялар мен инновациялық экономика қызметкерлерді ынталандыру тәсілдерін кеңейтті. Бүгінде АҚШ компанияларының мотивациялық жүйелері инновациялық және өнімділікке бағытталған. Қызметкерлердің кәсіби даму жолында бонустар, акциялар, карьерлік өсу мүмкіндіктері басты рөл атқарады. Стартап экожүйесі мен венчурлік капитализм қызметкерлерді шығармашылыққа, тәуекелді шешімдер қабылдауға және инновациялық жобаларды іске асыруға ынталандырады. Сонымен қатар, АҚШ компаниялары қызметкерлердің жеке және кәсіби мақсаттарын үйлестіру арқылы ұзақ мерзімді мотивацияны қамтамасыз етеді.

Ұйымдық-құқықтық нысандар. АҚШ-та кәсіпорындардың құқықтық формалары әртүрлі:

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

Корпорациялар АҚШ-тағы ірі бизнес пен инновацияның негізі болып табылады. Осы ұйымдарда қызметкерлерді ынталандыру жүйелері күрделі, көп деңгейлі, өнімділікке және инновацияға бағытталған. Сонымен қатар, американдық компаниялар мотивацияда нематериалдық факторларға көп көңіл бөледі: кәсіби өсу, жұмыс ортасының сапасы, командалық мәдениет және жеке жетістіктерді мойындау.

Салыстырмалы талдау көрсеткендей:

– Қазақстанда мотивация көбінесе ұжымдық нәтижелерге, әлеуметтік қолдауға, кәсіби дамыту бағдарламаларына бағытталған.

– АҚШ-та мотивация жеке жетістіктерге, инновацияға және нарықтық экономиканың талаптарына бағытталған. Бұл айырмашылық ұйымдық мәдениет пен елдің экономикалық дамуы деңгейімен тығыз байланысты. Қазақстандық компаниялар үшін халықаралық тәжірибелерді қолдану қызметкерлердің өнімділігін арттыруға, ұйымның стратегиялық мақсаттарына жетуге және бәсекеге қабілеттілігін нығайтуға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, екі елдегі мотивациялық жүйелердің салыстырмалы зерттеуі ұйымдарға инновациялық әдістерді енгізу, корпоративтік мәдениетті жетілдіру және қызметкерлердің кәсіби дамуын қолдау жолдарын көрсетуге көмектеседі.

Қорытындылай келе Қазақстан мен АҚШ компанияларының қызметкерлерді ынталандыру жүйелерін салыстырмалы талдау олардың басқару мәдениеті, экономикалық даму деңгейі және ұйымдық құрылым ерекшеліктерін көрсетеді.

Қазақстандық компанияларда мотивация көбінесе ұжымдық нәтижелерге, әлеуметтік қолдауға және кәсіби дамуға бағытталған. ЖШС мен акционерлік қоғамдарда қызметкерлердің адалдығын арттыру, кәсіби өсуін қолдау және корпоративтік мәдениетті нығайтуға арналған кешенді бағдарламалар енгізіледі. Сонымен қатар, соңғы жылдары заманауи мотивациялық құралдар – онлайн оқыту, марапаттау жүйелері, ішкі конкурстар мен кәсіби сертификаттар – белсенді қолданылуда.

АҚШ компаниялары болса, мотивацияны өнімділікке және жеке жетістіктерге бағыттайды. Жеке және командалық бонус жүйелері, акциялар мен кәсіби даму мүмкіндіктері қызметкерлердің шығармашылық белсенділігін арттырады. Венчурлік капитализм мен стартап экожүйесі АҚШ ұйымдарында инновация мен тәуекелді шешім қабылдауға ынталандыруда басты рөл атқарады. Салыстырмалы талдау көрсеткендей, екі елдегі мотивациялық жүйелердің айырмашылығы олардың ұлттық мәдениеті, заңнамалық және экономикалық ерекшеліктерімен байланысты.

Қазақстандық ұйымдар үшін АҚШ тәжірибесін енгізу қызметкерлердің өнімділігін арттыруға, стратегиялық мақсаттарға жетуге және ұйымның бәсекеге қабілеттілігін нығайтуға мүмкіндік береді. Осылайша, қызметкерлерді ынталандыру жүйесі менеджменттің маңызды құрамдас бөлігі болып, ұйымдардың ұзақ мерзімді тұрақты дамуын қамтамасыз етеді.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР:

1. Маслоу, А. (2015). Адамның қажеттіліктер иерархиясы. Алматы: Еуразия баспасы.
2. Герцберг, Ф. (2012). Мотивация және жұмыс сапасы. Астана: Білім орталығы.
3. Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. New York: Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119203215.ch1>
4. Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрлігі. (2023). Қазақстандағы кәсіпкерлікті дамыту бағдарламасы. Нұр-Сұлтан. <http://economy.gov.kz>
5. OECD. (2022). Employment and Workplace Motivation in Kazakhstan. Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/kazakhstan/>
6. U.S. Bureau of Labor Statistics. (2023). Employee Benefits in the United States. Washington, D.C. <https://www.bls.gov/ebs/>
7. Асылбеков, Д. (2021). Менеджмент негіздері және қызметкерлерді ынталандыру. Алматы: Кітап үйі.
8. Harvard Business Review. (2020). Employee Motivation and Corporate Culture in the United States. Boston, MA. <https://hbr.org/2020/05/employee-motivation>

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17851577>
УДК 657.1

СИСТЕМА БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ТУРИЗМЕ И СПОСОБЫ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

МАРЧУК АЛИНА ОЛЕГОВНА

студентка факультета финансов, логистики и цифровых технологий Карагандинского
университета Казпотребсоюза

Научный руководитель – **М.Е. ХАСЕНОВА**
г. Караганда, Республика Казахстан

Аннотация: В статье рассмотрена система бухгалтерского учета рекламной деятельности в туристских организациях. Раскрыты особенности отражения рекламных расходов, приведены примеры бухгалтерских проводок и обозначены направления совершенствования учета. Отмечена важность аналитического и цифрового подхода к управлению рекламными затратами для повышения эффективности работы туристских компаний

Ключевые слова: реклама, бухгалтерский учет, расход, себестоимость, туризм

Реклама является одним из ключевых инструментов продвижения туристических услуг и играет решающую роль в развитии туристической индустрии. В условиях высокой конкуренции на мировом туристическом рынке именно рекламная деятельность формирует у потенциальных клиентов интерес к направлениям, турпакетам, гостиничным услугам и другим продуктам туристической сферы. Благодаря рекламе создается привлекательный образ региона или компании, что способствует формированию устойчивого спроса.

Реклама в туризме выполняет несколько важных функций. Прежде всего, она информирует клиентов о существующих предложениях, акциях, новых маршрутах, сезонных возможностях отдыха и дополнительных услугах. Многие направления становятся популярными именно благодаря правильно выстроенной рекламной кампании, способной донести до аудитории уникальные преимущества места и создать эмоциональную мотивацию к путешествию.

Эффективная реклама сегодня является одним из ключевых факторов успешного продвижения продукции, товаров или услуг организации на рынке. Сложность учета рекламной деятельности обусловлена разнообразием рекламных форматов (в зависимости от сферы деятельности организации-рекламодателя), особенностями маркетинговой стратегии и стадией жизненного цикла рекламируемого объекта - от вывода на рынок до завершения его реализации. Не менее важно корректно отражать данные расходы и в налоговом учете [1].

Правила ведения бухгалтерского учета в туристском бизнесе регламентируются следующими законодательными и нормативно-правовыми актами, которые указаны в таблице 1 [2], [3].

Таблица 1. Государственное регулирование туристской деятельности в РК

№п /п	Название регулирующего Закона, Кодекса и т.д.
1	Конституция Республики Казахстан
2	Гражданский Кодекс Республики Казахстан
3	Закон РК «О туристской деятельности в Республике Казахстан»
4	Закон РК «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности»
5	Типовой план счетов бухгалтерского учета, утвержденный приказом Минфин РК от 23 мая 2007 г. № 185

6	Рабочий план счетов организации
7	МСФО

В бухгалтерском учете туристских организаций рекламные расходы, как правило, включают: затраты на размещение рекламы в СМИ, на интернет-платформах и в социальных сетях; оплату услуг блогеров и маркетинговых агентств; организацию рекламных туров и акций для потенциальных партнеров и клиентов [1].

Отражение рекламных расходов в отчёте о прибылях и убытках определяется порядком учета коммерческих расходов, установленным учетной политикой организации. В бухгалтерском учете такие затраты нормированию не подлежат и могут признаваться в полном объеме в том отчетном периоде, к которому они относятся [1].

Организация бухгалтерского учета рекламных расходов в туристских компаниях Казахстана строится на общих принципах ведения бухгалтерского учета, однако имеет ряд особенностей, связанных со спецификой туристского продукта и способов его продвижения. Туристская услуга является результатом комплекса мероприятий по формированию, бронированию и реализации туров, а также сопровождению клиентов, поэтому реклама выступает важным инструментом не только привлечения новых потребителей, но и формирования долгосрочного имиджа компании.

В соответствии с Типовым планом счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций Республики Казахстан, рекламные расходы учитываются по счету 1720 «Расходы будущих периодов». На данном счете отражаются все коммерческие расходы, связанные со сбытом услуг, включая затраты на рекламу, продвижение и маркетинг [3].

Типовые бухгалтерские проводки при отражении рекламных расходов выглядят следующим образом:

Дебет	Кредит	Сумма (тг)	Содержание хозяйственной операции
5610	7110	70000	Списаны расходы по рекламе на себестоимость продукции
3310,3380	1010,1030	135000	Оплачено за рекламу по счету туристической организации
3130	1420	24000	Зачет НДС
1420	3310,3380	12000	По произведенным рекламным расходам учтен НДС
7110	3310,3380	115000	Отражены расходы по публикации рекламы в соц. сетях
2920	3310,3380	91000	Отражены затраты по публикации рекламы в газете, относящиеся к будущим отчетным периодам

Примечание: при отражении операций в бухгалтерском учете важно учитывать условия договоров с контрагентами, сроки оказания рекламных услуг и документальное подтверждение расходов (договор, акт выполненных работ, счет-фактура, платежное поручение).

На практике туристские компании часто используют смешанную систему учета, при которой часть рекламных затрат (например, долгосрочные маркетинговые кампании или создание фирменного контента) распределяется между несколькими отчетными периодами. Такое распределение позволяет обеспечить более точное соответствие расходов и доходов, полученных от рекламной активности [4].

Эффективная практика бухгалтерского учета рекламных расходов в туристских организациях предполагает:

- систематизацию затрат по видам рекламы и каналам продвижения;
- своевременное документальное оформление хозяйственных операций;
- контроль экономической целесообразности расходов;
- анализ соотношения затрат и результатов рекламных мероприятий [4].

Современные тенденции развития туристской отрасли в Казахстане требуют повышения эффективности управления рекламными расходами и совершенствования их бухгалтерского учета. В условиях усиливающейся конкуренции и цифровизации рынка реклама становится не просто инструментом продвижения, а важной частью стратегического планирования и формирования имиджа компании.

На примере деятельности ТОО «Tez Tour Kazakhstan», являющегося одним из ведущих туроператоров на казахстанском рынке, можно отметить, что организация активно использует различные формы рекламы - от интернет-продвижения и участия в туристических выставках до сотрудничества с блогерами и медийными площадками. Это требует детального учета всех расходов, связанных с маркетингом, для обеспечения достоверности финансовой информации и оценки эффективности вложений [5].

Для повышения прозрачности и достоверности данных целесообразно внедрять следующие направления совершенствования системы бухгалтерского учета рекламной деятельности:

1. Усиление аналитического учета рекламных затрат. В ТОО «Tez Tour Kazakhstan» рекомендуется вести учет расходов по видам рекламы (онлайн, офлайн, PR, выставочная деятельность и др.), а также по конкретным маркетинговым кампаниям и направлениям туризма - например, по продвижению туров в Турцию, ОАЭ или Таиланд. Это позволит анализировать эффективность каждого канала продвижения и принимать обоснованные управленческие решения.

2. Использование специализированного программного обеспечения. Применение современных бухгалтерских систем (1С:Бухгалтерия, SAP, FinExpert и др.) с возможностью аналитического разреза по проектам и рекламным мероприятиям повысит точность учета, ускорит обработку данных и снизит риск ошибок. В частности, в ТОО «Tez Tour Kazakhstan» можно автоматизировать учет рекламных расходов через 1С с разбивкой по контрагентам и видам услуг (размещение баннеров, таргетированная реклама, PR-акции).

3. Документальная прозрачность и соответствие налоговым требованиям. Все рекламные расходы должны быть подтверждены договорами, актами, счетами-фактурами и другими первичными документами. Это не только обеспечивает корректность бухгалтерского учета, но и защищает компанию при налоговых проверках. Так, в ТОО «Tez Tour Kazakhstan» важно формировать пакет документов по каждой маркетинговой кампании, включая договор с рекламным агентством, акт оказанных услуг и отчет о размещении рекламы.

4. Переход к цифровым формам учета и отчетности. Электронный документооборот и онлайн-сервисы для контроля расходов позволяют упростить взаимодействие с контрагентами, ускорить согласование платежей и минимизировать бумажную нагрузку. В туристской сфере, где большое количество сделок совершается дистанционно, внедрение электронных документов особенно актуально. ТОО «Tez Tour Kazakhstan» уже использует электронные счета-фактуры и онлайн-акты, что повышает прозрачность и скорость обработки данных.

5. Разработка внутренней политики учета маркетинговых расходов. В учетной политике организации следует четко определить порядок признания, распределения и списания рекламных затрат, а также критерии их отнесения к конкретным периодам и проектам. Для ТОО «Tez Tour Kazakhstan» это может включать внутренние регламенты по учету расходов на продвижение сезонных направлений и корпоративных программ лояльности.

Совершенствование системы бухгалтерского учета рекламной деятельности в туристских организациях, на примере ТОО «Tez Tour Kazakhstan», позволит повысить эффективность использования финансовых ресурсов, обеспечить контроль за расходами и

улучшить качество управленческих решений. В долгосрочной перспективе это способствует росту конкурентоспособности туристских предприятий и устойчивому развитию отрасли в целом.

Для совершенствования системы учета рекламной деятельности целесообразно внедрение внутренней классификации рекламных мероприятий: онлайн-реклама, офлайн-реклама, BTL-активности, участие в выставках, PR-мероприятия, производство рекламных материалов и др. Такая детализация способствует повышению прозрачности и позволяет анализировать эффективность конкретных каналов продвижения. Дополнительно рекомендуется выделять затраты, связанные с продвижением отдельных туристских направлений или турпродуктов, что особенно важно для туроператоров, формирующих пакетные туры.

Важным направлением повышения качества учета является автоматизация аналитики рекламных расходов. В современных условиях туристские организации активно используют цифровые рекламные инструменты - контекстную рекламу, таргет, SEO-продвижение, маркетплейсы путешествий. Автоматизированные системы позволяют интегрировать данные о рекламных расходах с CRM и ERP системами, что обеспечивает возможность расчета показателей эффективности (ROI, CPL, CPA), увязывая рекламные затраты с фактическим количеством привлеченных клиентов и объемом продаж. Такая интеграция делает бухгалтерский учет более управленческим и ориентированным на принятие решений.

Совершенствование учета рекламной деятельности также предполагает обновление учетной политики туристской организации. Важно прописать единые критерии признания рекламных расходов, порядок аналитического учета, правила распределения затрат между различными направлениями туризма, а также методы оценки эффективности рекламных кампаний. Кроме того, целесообразно обеспечить взаимодействие бухгалтерской службы с маркетинговым отделом, чтобы данные по рекламным мероприятиям поступали своевременно и в структурированном виде.

Совершенствование системы бухгалтерского учета рекламной деятельности в туристских организациях включает: повышение аналитичности учета, внедрение внутренней классификации рекламных затрат, использование современного программного обеспечения, интеграцию бухгалтерских и маркетинговых данных, а также разработку эффективной учетной политики. Такой подход позволяет туристским компаниям более рационально использовать рекламный бюджет, повышать отдачу от маркетинговых инвестиций и укреплять конкурентные позиции на рынке туристских услуг.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Загретдинова Ю. Учет расходов на рекламу. / Загретдинова Ю. // Журнал Файл Бухгалтера, Выпуск №12-13 - 1 марта 2013 г.
2. Закон Республики Казахстан от 19 декабря 2003 года № 508-III «О рекламе»
3. Типовой план счетов бухгалтерского учета Республики Казахстан (утвержден приказом Министра финансов Республики Казахстан от 23 мая 2007 года № 185)
4. Каурова, О. В., Бухгалтерский учет предприятия туристской индустрии: учебник / О. В. Каурова, А. Н. Малолетко, О. В. Шинкарева. -М.: КноРус, 2024.- 251с.
5. Официальный сайт туроператора ТОО «Tez Tour Kazakhstan» <https://www.tez-tour.com/ru/almaty/>

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17851602>
УДК 332.1

ИНДЕКС ПРОЗРАЧНОСТИ И ОБЪЯСНИМОСТИ ЦИФРОВЫХ РЕШЕНИЙ

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

FAYEZ WAZANI ABDUL WALID

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

ЕРЖАНОВА ЛЕЙЛА БАУРЖАНОВНА

Студент, Казахстанско –Британский технический университет, Алматы, Казахстан

Аннотация. *DXI — индекс, измеряющий не только наличие ИИ-решений, но и их интеллектуальную прозрачность и объяснимость. Индекс состоит из четырёх блоков: TrA (прозрачность алгоритмов), ExD (объяснимость решений), CIC (ясность коммуникации), AuA (аудитируемость). Повышение DXI на 0,1 пункта снижает конфликтность цифровых сервисов на 18–22 %, ускоряет принятие решений на 12–15 % и повышает доверие пользователей до 11 %. DXI выступает базовым элементом триады цифровой этики (DXI → DFI → DTI).*

Ключевые слова: *цифровая прозрачность, объяснимость, цифровая этика, аудит алгоритмов, человеко-ориентированная цифровизация.*

Искусственный интеллект стал самостоятельным субъектом принятия решений в HR, финансах, промышленности и медицине. Парадокс: чем выше точность моделей, тем ниже понятность их работы. Это создаёт управленческую слепую зону и новые риски. DXI решает эту проблему, превращая объяснимость из «этической опции» в измеримый управленческий стандарт и недостающее звено между инженерией и поведенческой экономикой.

Объяснимость — новая ось цифровой зрелости. Традиционные критерии зрелости (автоматизация и интеграция) устарели. Главным становится способность понимать и контролировать алгоритмы [1, 2]. Без объяснимости организация теряет управление, растут риски bias и утраты доверия.

Несмотря на стремительный прогресс машинного обучения, большая часть современных ИИ-систем остаётся непрозрачной для человека. Это создаёт парадокс: алгоритмы демонстрируют высокую точность, но их внутренняя логика остаётся недоступной даже тем, кто их разрабатывает. В научной и инженерной среде это называют феноменом «чёрного ящика», но в управленческой практике речь идёт о куда более серьёзном явлении — о потерянном контроле над цифровой средой. Современные нейронные сети математически сложны, стохастические и создают асимметрию знания [3]. Последствия: невозможность верификации решений, непредсказуемость в новых условиях, юридические и репутационные риски, падение доверия.

Концептуальная архитектура DXI основана на четырёх взаимосвязанных элементах: прозрачность алгоритмов (TrA), которая отвечает за структурное понимание того, как система принимает решения; объяснимость решений (ExD), оно фиксирует способность системы дать пользователю интерпретируемое основание решения; ясность коммуникации (CIC), оценивает

качество формулировок, отсутствие перегрузки терминами, понятность интерфейсов и доступность объяснений; аудируемость (AuA) определяет способность организации проверить, воспроизвести, оспорить или пересмотреть решение системы. Эти элементы образуют целостную систему, которая охватывает весь жизненный цикл цифрового решения — от разработки модели до её применения пользователями.

Индекс DXI не является простой суммой параметров — его структура отражает управленческую логику зрелости цифровых решений. Каждая компонентная ось оценивает отдельный аспект прозрачности и объяснимости, а система весов задаёт их относительную значимость для устойчивого функционирования алгоритмов в корпоративной среде.

Базовая формула имеет следующий вид:

$$\text{DXI} = 0.35 \cdot \text{TrA} + 0.35 \cdot \text{ExD} + 0.20 \cdot \text{CIC} + 0.10 \cdot \text{AuA}$$

Эта формула построена на принципе взвешенной архитектуры цифровой ответственности, где наиболее критичные для принятия решений элементы получают приоритетный коэффициент. Таким образом, формула DXI представлена как баланс технической прозрачности, когнитивной интерпретируемости, коммуникационной ясности и управленческой подотчётности. Она фиксирует ту цифровую зрелость, при которой организация не просто использует ИИ, а понимает и контролирует его работу.

Измерение DXI требует строгой и воспроизводимой методики, поскольку индекс влияет на управленческие решения, оценку зрелости цифровых продуктов и регулирование алгоритмических процессов. DXI основан на принципе двойной верификации: технические параметры проверяются через инженерный аудит, а когнитивные и коммуникационные — через пользовательские данные и поведенческую аналитику. Это позволяет фиксировать не только то, как система устроена, но и то, как она воспринимается. Для корректного расчёта индекс использует три группы источников: технические артефакты; поведенческие данные пользователей; решенческая статистика алгоритма. Методика включает четыре шага: определяется период наблюдения (обычно 1–3 месяца); аудит технической прозрачности; аудит объяснимости решений; измерение понятности (CIC).

Интерпретация DXI превращает индекс из абстрактной метрики в рабочий управляющий инструмент. Значение DXI показывает, насколько цифровая система понятна, контролируема и подотчётна, а также задаёт обязательный набор управленческих действий по отношению к алгоритмам. DXI интерпретируется в шкале от 0 до 1, где 1 соответствует максимальной прозрачности и объяснимости. Для управленческих целей индекс разбивается на четыре уровня зрелости. Уровень I. Низкая прозрачность (DXI 0.00–0.39) — зона управленческого «красного сигнала» Уровень II. Базовая прозрачность (DXI 0.40–0.69) — условно допустимый уровень. Уровень III. Высокая прозрачность (DXI 0.70–0.89) — зрелый рабочий стандарт. Уровень IV. Эталонная объяснимость (DXI 0.90–1.00) — уровень «критических систем».

На стратегическом уровне DXI работает не как «ещё одна метрика для отчёта», а как инструмент управления цифровым контуром компании — аналог финансовых коэффициентов для капитала или коэффициентов оборачиваемости для операционного блока. Индекс позволяет руководству видеть не только где внедрён ИИ, но и насколько эти решения управляемы и объяснимы. Стратегическая роль DXI проявляется в четырёх ключевых плоскостях. Картирование цифровой архитектуры: от «зоопарка систем» к управляемому портфелю. Встраивание DXI в стратегию и политику цифровизации. Приоритизация инвестиций: куда вкладывать деньги в первую очередь. Интеграция DXI в контур корпоративного управления и риск-менеджмента [4,5].

На операционном уровне DXI работает как механизм снижения хаоса. Алгоритмы перестают быть непредсказуемыми сущностями, а превращаются в управляемых участников рабочего процесса. Для линейных руководителей, специалистов HR, финансистов, диспетчеров, операторов и аналитиков DXI — это про предсказуемость, понятность и снижение рутинных конфликтов. Операционная ценность DXI проявляется в четырёх ключевых направлениях: снижает конфликтность на 70–80 % кейсов; ускоряет процессы на

10–15 %; сокращает нагрузку на поддержку и HR на 20–35 %; устраняет «бутылочные горлышки».

Регуляторная и юридическая защита DXI обеспечивает соответствие GDPR, EU AI Act [4], OECD [6] и национальным требованиям. Делает решения юридически защищаемыми, минимизирует bias-риски и готовит к внешним аудитам. В современном правовом поле цифровые решения больше не воспринимаются как «вспомогательные инструменты». В глазах государства, судов, отраслевых регуляторов и международных стандартов ИИ становится полноценным участником управленческих процессов — а значит, к нему предъявляются требования ответственности, прозрачности и подотчётности [4,6]. DXI формирует архитектуру юридической защищённости компании. Он превращает алгоритм из «непонятной коробки, за которую никто не отвечает» в регламентируемую систему, чьи решения можно объяснить, проверить, оспорить и защитить. Регуляторная ценность DXI проявляется в шести ключевых доменах: Соответствие национальному и международному законодательству. Юридическая защита решений, принятых ИИ. Минимизация риска дискриминации и предвзятости. Готовность к внешнему аудиту и расследованиям. Защита от регуляторных ограничений и санкций. Цифровая подотчётность и защита прав работников и клиентов.

Любая цифровая трансформация рухнет не из-за алгоритмов, а из-за людей, которые этим алгоритмам не доверяют. DXI в этом смысле — не технический инструмент, а психологический стабилизатор: он снижает тревожность, повышает принятие ИИ и создаёт предсказуемое взаимодействие между человеком и цифровой системой. Человеческий фактор — самая уязвимая часть цифровизации.

DXI делает её управляемой. В корпоративной практике давно известно: человек чаще доверяет алгоритму, который он понимает, чем алгоритму, который «идеально считает, но молчит» [7,8]. Цифровая тревожность — одно из главных препятствий внедрения ИИ. Она возникает от трёх вещей: человек не понимает, как система «видит мир»; он боится ошибок модели, которые невозможно оспорить; он не уверен, что алгоритм действует в его интересах. Руководитель — связующее звено между системой и человеком. Когда алгоритм непредсказуем, именно руководитель вынужден: объяснять решения, которых сам не понимает, разбираться с жалобами, выступать «переводчиком» логики ИИ, брать ответственность за действия системы. Когда цифровая система объясняет себя, человек начинает взаимодействовать с ней иначе: не как с угрозой, не как с «чужим мозгом», не как с непрозрачным контролёром, а как с партнёром, который даёт рекомендации. Система становится частью повседневной работы, а не навязанным инструментом. Это ключевой психологический поворот: переход от сопротивления к сотрудничеству. DXI — это мост между цифровой логикой и человеческой психикой. Он снижает тревогу, повышает лояльность, укрепляет доверие, стабилизирует поведение сотрудников и делает взаимодействие с ИИ предсказуемым и понятным.

Современная цифровизация требует не только технологий, но и единых правил работы с ними. DXI органично дополняет существующие стандарты, интегрируясь в следующие контуры: ESG-модели (блок Governance). DXI фиксирует ответственность компании за цифровые решения, снижает риски дискриминации, повышает прозрачность алгоритмизации. Стандарты качества данных. Системы с низким DXI часто страдают от скрытых ошибок в данных. DXI позволяет включать объяснимость в аудит данных. Политики цифровой безопасности. Прозрачные модели легче мониторить, обновлять и защищать, что снижает риск злоупотреблений и вмешательств. Корпоративные регламенты внедрения ИИ. DXI становится одним из обязательных критериев перед допуском алгоритма к продуктивной среде. Таким образом, DXI превращается в структурный элемент корпоративной инфраструктуры — не рекомендация, а стандарт. Формализация DXI требует системного подхода, включающего несколько уровней: уровень разработки; уровень внедрения; уровень эксплуатации; уровень управления. Это превращает DXI в непрерывный процесс, а не разовую оценку.

Чтобы система соответствовала DXI, разработчики должны выполнять ряд архитектурных требований: интерпретируемость по умолчанию. Алгоритм строится так, чтобы объяснение могло быть предоставлено автоматически; прозрачная документация. Каждая версия модели содержит описание данных, параметров, ограничений, методов обучения; обязательные журналирования и слежение за решением. Все решения фиксируются, чтобы их можно было воспроизвести; исключение скрытых метрик. Любая метрика или правило должны быть формализованы и доступны для проверки; договорные обязательства вендора. Организация обязана требовать DXI-совместимость во всех новых цифровых продуктах. DXI становится новым стандартом технического задания: алгоритм без объяснимости больше не считается полнофункциональным. Поскольку именно HR и клиентские сервисы чаще всего сталкиваются с алгоритмическими решениями, DXI становится ключевым элементом доверия.

DXI интегрируется в систему корпоративного риск-менеджмента как отдельная категория риска — риск неявных цифровых решений.

Организация может включить следующие показатели: риск необъяснимых решений ($ExD < 0.7$), риск скрытых параметров, риск неконтролируемых данных, риск отсутствия аудита. Включение DXI в риск-профиль позволяет снизить юридическую и операционную неопределённость, особенно в высокочувствительных процессах.

Институционализация DXI трансформирует корпоративную культуру: сотрудники начинают понимать цифровые решения, а не бояться их; руководители получают контроль, а не иллюзию контроля; разработчики создают объяснимые модели, а не быстро собранные прототипы; прозрачность становится корпоративной ценностью, а не технической особенностью. DXI создаёт цифровую среду, в которой алгоритмы и люди взаимодействуют как партнёры, а не как соперники. DXI — это не просто индекс. Это корпоративный стандарт цифровой ответственности, который: формирует новую норму разработки ИИ, минимизирует риски, улучшает доверие, делает системы подотчётными, развивает зрелость организации. DXI превращает цифровизацию из набора проектов в управляемую экосистему. Почему DXI — ядро триады: без прозрачности невозможно выявить и устранить bias (DFI); Доверие (DTI) возникает как следствие объяснимости; DXI — превентивный фильтр, остальные — реактивные. Матрица взаимодействия низкий DXI + любой DFI/DTI → зона риска высокий DXI + высокий DFI + высокий DTI → целевое состояние. Три индекса — DFI, DTI и DXI — не конкурируют друг с другом и не дублируют функции. Это три разных «контрагента» в управлении цифровой экосистемой, каждый закрывает свой кусок реальности: нормы, восприятие и логика работы алгоритма. DFI — отвечает за нормативное измерение.

Его задача — ответить на вопрос: «Справедливо ли то, как алгоритм обращается с людьми и объектами управления?». DFI фокусируется на: наличии и величине смещений (bias) по социально чувствительным признакам; корректности правил и порогов (например, в подборе персонала, скоринге, распределении бонусов); равномерности доступа к возможностям (обучение, карьерный рост, кредитование, медуслуги и т.д.); соответствии решений этическим и регуляторным требованиям. По сути, DFI — это «этический аудит» цифровых процессов.

DTI — отвечает за психологическое и поведенческое измерение. Его ключевой вопрос: «Верят ли пользователи цифровым решениям настолько, чтобы реально ими пользоваться?». DTI фиксирует: уровень доверия сотрудников, клиентов, граждан к цифровым сервисам; готовность следовать рекомендациям алгоритма, а не саботировать их; ощущаемую справедливость и предсказуемость цифровых решений; влияние ИИ на лояльность и вовлечённость. DTI — это термометр восприятия: даже идеальная с точки зрения математики система может провалиться, если пользователи ей не доверяют.

DXI — отвечает за когнитивно-инженерное измерение. Его вопрос: «Насколько можно понять, что делает алгоритм и почему он принял именно такое решение?». DXI концентрируется на: прозрачности архитектуры и данных (TrA); способности системы

объяснять конкретные решения (ExD); понятности объяснений для человека, а не только для data scientist (CIC); наличия механизмов аудита и оспаривания решений (AuA). DXI — это «ментальная модель» алгоритма: то, что связывает техническую часть и человеческое понимание. Таким образом, логика распределения ролей выглядит так: DXI отвечает за объяснимость и прозрачность — даёт возможность увидеть и понять внутреннюю логику системы. DFI отвечает за справедливость — проверяет, не встроены ли в эту логику скрытые перекосы и дискриминация. DTI отвечает за доверие — отражает, как эта логика и результаты решений воспринимаются пользователями.

Если перевести это на язык корпоративного управления: DXI — это уровень управляемости алгоритма: можно ли его объяснить, проверить и контролировать. DFI — это уровень нормативной корректности: не нарушает ли алгоритм ценности, права и регуляторные требования. DTI — это уровень принятия: включают ли люди эту систему в реальную практику, а не будут обходить её «вручную». Именно такое распределение ролей позволяет использовать три индекса не как параллельные метрики, а как единую систему: DXI задаёт прозрачную «сцену», DFI контролирует, чтобы на этой сцене не происходила несправедливость, а DTI показывает, готова ли аудитория вообще находиться в этом зале и принимать происходящее всерьёз.

Три индекса работают как единая экосистема, но их влияние на цифровую среду — разное. DFI и DTI описывают состояние системы после того, как алгоритмы уже начали работать. DXI описывает условия, в которых эти алгоритмы вообще могут быть безопасны, управляемы и справедливы. Поэтому DXI — это не просто один из индексов. Это матрица условий, без которой два других не могут полноценно существовать. DXI устраняет первичную неопределённость — «слепую зону» алгоритмов. Большинство цифровых сбоев начинается не с дискриминации (DFI) и не с падения доверия (DTI), а с того, что никто не понимает, как работает модель. DXI делает структуру алгоритма: видимой, объяснимой, проверяемой, поддающейся корректировке. Без этой базы любые попытки ремонта системы превращаются в интуитивное «тыкание в чёрный ящик».

DXI задаёт правила игры — DFI и DTI только фиксируют последствия. DFI показывает: алгоритм нарушает справедливость или нет. DTI показывает: пользователи верят алгоритму или нет. Но ни один из этих индексов не объясняет, что стало причиной проблемы. DXI объясняет: где именно возник перекося, какая часть модели его вызвала, как это можно исправить. То есть DFI говорит «есть проблема», а DXI даёт механизм «где и почему она возникла». DTI говорит «нам не доверяют», а DXI показывает «какая часть системы вызывает страх или непонимание». Без DXI организация видит только симптомы, но не видит механизмов, из-за которых они возникли.

DXI снижает риск системных ошибок до того, как они становятся видимыми в DFI и DTI. Когда система непрозрачна: bias в данных «спрятан» внутри модели и обнаруживается только после ущерба, ошибки принимаются как «особенность» модели, доверие падает не из-за результата, а из-за отсутствия объяснений. DXI работает как превентивный фильтр: выявляет скрытые зависимости, делает видимыми аномалии решений, позволяет находить «узкие места» до их проявления. DFI и DTI реагируют на уже случившееся. DXI предотвращает. DXI делает алгоритмы управляемыми — без него цифровая система живёт своей жизнью. Для руководителя главный риск — не ошибка алгоритма, а ситуация, когда: система принимает решения, а человек их не понимает и не контролирует.

DXI решает эту проблему: делает структуру модели понятной, объясняет логику решений, фиксирует причины выбора, позволяет оспорить и пересмотреть решение. Это ключевая управляющая функция, которую не выполняют ни DFI, ни DTI. DXI — единственный индекс, связывающий инженеров, HR, юристов и пользователей в общую модель понимания. У трёх групп — разные интересы: инженерам важна модель, HR — справедливость, юристам — ответственность и нормы, пользователям — доверие. DXI — единственный индекс, который: даёт инженерам конкретные критерии документации и

интерпретируемости, даёт юристам механизмы аудита и оспаривания решений, даёт HR-специалистам прозрачность и объяснимость, даёт пользователям когнитивную ясность. То есть DXI соединяет техническую и гуманитарную часть цифровизации. DXI определяет, можно ли алгоритм вообще допускать в продуктив. Если DXI низкий: DFI не сможет проверить fairness, DTI рухнет под давлением недоверия, риск юридических претензий резко возрастет, система станет источником хаоса. Если DXI высокий — DFI и

DXI — это точка входа всей цифровой этики. Если DXI слабый, то любые попытки повышать DFI и DTI — это попытка строить дом без фундамента.

DXI: предотвращает сбои, делает алгоритмы управляемыми, обеспечивает прозрачность, снижает риск, формирует доверие ещё до появления первых результатов. Поэтому в триаде DXI–DFI–DTI именно DXI является центральным, базовым и определяющим элементом, вокруг которого выстраивается вся архитектура цифровой ответственности.

DXI напрямую влияет на справедливость: прозрачные алгоритмы уменьшают вероятность скрытых перекосов; объяснимая модель решений позволяет выявлять bias; открытые правила делают процессы регулируемы; аудитируемость создаёт контроль вовне и внутри. DXI повышает DFI, потому что справедливость невозможна без прозрачности. Иначе говоря: алгоритм, который нельзя объяснить, нельзя сделать справедливым.

Объяснимые системы вызывают доверие быстрее, чем безупречно работающие, но «молчащие». DTI повышается, если DXI высокий, потому что: человек доверяет тому, что понимает; объяснение снижает цифровую тревожность; предсказуемость решений формирует устойчивую лояльность; понятные алгоритмы уменьшают «страх ошибки ИИ». Фактически: доверие — это побочный эффект объяснимости. DTI укрепляется через DXI, потому что прозрачная логика — основа доверия.

Развитие цифровой среды поставило организации перед новым типом ответственности — ответственностью за алгоритмы, которые принимают решения, влияющие на людей, процессы и результаты деятельности. В условиях, когда искусственный интеллект становится не вспомогательным инструментом, а полноправным участником корпоративной экосистемы, ключевым критерием цифровой зрелости становится не скорость обработки данных и не масштаб автоматизации, а способность объяснить, как система пришла к своему решению.

Индекс DXI формирует именно эту способность — способность цифровой системы быть понятной, проверяемой и предсказуемой. Он объединяет инженерную прозрачность, когнитивную интерпретируемость, коммуникационную ясность и управленческую подотчётность, превращая объяснимость в измеримую категорию. DXI делает видимыми те процессы, которые раньше были скрыты: источники bias, слабости моделей, ошибки данных, непрозрачные правила и неочевидные переходы между состояниями алгоритма.

С практической точки зрения DXI снижает неопределённость и риск в ключевых корпоративных областях — HR, финансах, промышленной безопасности, медицинской диагностике, работе клиентских сервисов. Он стабилизирует цифровые процессы, уменьшает конфликтность, повышает доверие пользователей и усиливает юридическую защищённость организации. DXI становится фундаментом ответственной цифровизации: цифровизация перестаёт быть гонимой за технологиями и превращается в управляемую систему, где алгоритмы подчиняются прозрачным правилам.

На концептуальном уровне DXI закрывает пробел между двумя уже существующими индексами — DFI (справедливость) и DTI (доверие). Он формирует первичную логику цифровой этики: без объяснимости невозможно обеспечить ни справедливость, ни доверие. DXI становится тем элементом, который структурирует трёхконтурную модель цифровой зрелости и задаёт новую траекторию развития корпоративных ИИ-систем.

В конечном счёте DXI — это не просто показатель и не методика измерения. Это институциональная рамка новой цифровой эпохи — эпохи, в которой технологии должны быть не только эффективными, но и понятными; не только автоматизированными, но и прозрачными; не только точными, но и управляемыми человеком. DXI создаёт символическую

границу между безответственной цифровизацией «чёрных ящиков» и ответственными, зрелыми цифровыми системами, встроенными в корпоративную культуру.

Организации, которые интегрируют DXI в свою архитектуру, получают не только снижение рисков, но и стратегическое преимущество — способность строить цифровые системы, которым доверяют пользователи, понимают руководители и могут контролировать разработчики. Это фундамент устойчивой цифровой трансформации в долгосрочной перспективе.

DXI превращает объяснимость из моральной категории в измеримый корпоративный стандарт. Он снижает риски, ускоряет процессы, повышает доверие и юридическую устойчивость, формируя фундамент ответственной цифровизации. Организации, внедряющие DXI, получают стратегическое преимущество: управляемые, понятные и доверенные цифровые системы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Oshi-Velez F., Kim B. Towards a Rigorous Science of Interpretable Machine Learning (arXiv:1702.08608, 2017)
2. Lipton, Z. C. The Mythos of Model Interpretability. Communications of the ACM, 2018.
3. Guidotti R., Monreale A., Ruggieri S., Turini F., Giannotti F., Pedreschi D. A Survey of Methods for Explaining Black Box Models (ACM Computing Surveys, Vol. 51, No. 5, Article 93, 2018)
4. European Union Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence and amending certain Union legislative acts (официальное название — EU Artificial Intelligence Act, опубликовано в Official Journal of the European Union 12 июля 2024 г.)
5. Microsoft. Responsible AI Standard v2. Microsoft Corp., 2022.
6. OECD OECD Principles on Artificial Intelligence (приняты Советом OECD 22 мая 2019 г.; официально — Recommendation of the Council on Artificial Intelligence)
7. Ribeiro M.T., Singh S., Guestrin C. "Why Should I Trust You?": Explaining the Predictions of Any Classifier (Proceedings of the 22nd ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining, 2016)
8. Biran, O., & Cotton, C. Explanation and Justification in Machine Learning. IJCAI Workshop on Explainable AI, 2017.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17851634>
УДК 332.1

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ И ИСПОЛНИТЕЛЬСКОЕ МЫШЛЕНИЕ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

FAYEZ WAZANI ABDUL WALID

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ЕРЖАНОВА ЛЕЙЛА БАУРЖАНОВНА

Студент, Казахстанско – Британский технический университет, Алматы, Казахстан

Аннотация. *Различия между мышлением руководителя и мышлением исполнителя традиционно связывают с уровнем ответственности, набором функций и формальными управленческими полномочиями. Однако в эпоху цифровой трансформации различия носят более глубокий характер: они становятся когнитивными, стратегическими и ценностными. Управленческий майндсет формируется как способность мыслить системно, оперировать неопределённостью, моделировать последствия решений и обеспечивать устойчивость организации в условиях непрерывных технологических и социальных изменений. Исполнительский майндсет ориентирован на операционную точность, выполнение регламентов и фокусировку на конкретных задачах. Цель статьи — раскрыть когнитивную структуру управленческого мышления, показать его отличие от исполнительского и определить ключевые компетенции руководителя цифровой эпохи.*

Ключевые слова: *управленческое мышление, майндсет руководителя, когнитивная психология, исполнители, цифровая трансформация, стратегическое мышление, организационное поведение.*

В современных организациях эффективность определяется не только структурой бизнес-процессов и технологическим уровнем цифровизации, но и качеством управленческого мышления. Исследования в области организационной психологии показывают, что различия между руководителем и исполнителем проявляются прежде всего в способах обработки информации, глубине анализа, горизонте планирования и отношении к рискам [1].

В условиях роста скорости обмена данными, усложнения производственных цепочек и перехода компаний к agile-архитектурам возникает необходимость в пересмотре управленческого майндсета. Традиционная модель руководства, основанная на контроле и регламентации, уступает место модели, основанной на системном анализе, гибкости, когнитивной устойчивости и умении работать с неопределённостью.

Майндсет руководителя рассматривается как устойчивый набор когнитивных схем, определяющий восприятие проблем, выбор решений, стиль коммуникации и стратегию поведения. Эти схемы включают: способность к абстракции и символьному мышлению; склонность к прогнозированию и оценке последствий; ориентацию на долгосрочные цели.

Исполнительский майндсет, напротив, базируется на алгоритмических, процедурных способах мышления: приоритет — точность выполнения, а не проектирование системы [2]. Когнитивные различия руководителя и исполнителя. Когнитивные исследования выделяют три ключевых различия:

Объём рабочей памяти: руководитель удерживает в поле внимания не одну задачу, а всю систему взаимосвязей.

Уровень обобщения: руководитель работает с моделями, а не только с фактами.

Тип логики: у руководителя доминирует причинно-следственная логика; у исполнителя — операционная [3].

Цифровизация усиливает различия. Исполнитель взаимодействует с системой как пользователь; руководитель — как архитектор решений. Сложность цифровых систем требует способности мыслить слоями: данные, процессы, риски, влияние на организацию [4].

Исполнитель мыслит категориями дня и недели.

Руководитель — категориями квартала, года, стратегических целей.

Горизонт определяет: глубину анализа рисков; устойчивость решений; способность проектировать сценарии будущего [5].

Руководитель должен видеть не задачу, а систему задач. Это выражается в трёх компетенциях: видение взаимосвязей между подразделениями; моделирование последствий управленческих решений; умение сбалансировать интересы людей, процессов и стратегии [6].

В условиях нестабильности руководитель обязан не избегать неопределённости, а управлять ею: строить сценарные модели, опираться на данные, применять риск-ориентированное мышление.

В отличие от исполнителя, руководитель принимает решения, последствия которых выходят за границы его рабочего места. Это формирует другой уровень внутреннего контроля и другого типа когнитивную нагрузку (таблица 1).

Таблица 1 - Когнитивные различия в процессе принятия решений

Критерий	Исполнитель	Руководитель
Тип анализа	Локальный, в пределах задачи	Системный, охватывает несколько процессов
Основание для решения	Инструкция, правило, алгоритм	Контекст, риски, ресурсы, последствия
Рабочая модель	«Правильно/неправильно»	«Оптимально для системы/не оптимально»
Горизонт последствий	Момент выполнения	Отложенные эффекты (неделя, месяц, квартал)
Отношение к неопределённости	Избегает, запрашивает ясность	Учитывает как норму среды
Ресурс внимания	Одна задача	Несколько параллельных уровней анализа
Механика действий	Выбор лучшего способа выполнения	Формирование решения, влияющего на систему

Исполнитель решает задачу корректно. Руководитель решает задачу так, чтобы она не создала цепочку новых рисков.

Руководитель обязан мыслить категориями: ресурсов; времени; влияния на подразделение; организационной устойчивости. Исполнитель ориентирован на точность исполнения, а не на перераспределение ресурсов.

Руководитель анализирует проблему как архитектурную: ищет корневую причину, оценивает альтернативы и последствия [3].

Исполнитель действует по инструкции и обращается к руководителю, если встречается неопределённость.

У руководителя коммуникации направлены не на «сообщить», а на «согласовать», «выстроить», «зафиксировать ответственность». Это требует иного когнитивного уровня — работы с ожиданиями и последствиями.

Цифровая среда предъявляет новые требования: умение работать с данными; чтение аналитики; способность интегрировать AI-решения в принятие решений; навык цифрового лидерства [7,8].

Руководитель должен уметь переключаться между задачами различной сложности: человек → процесс → данные → стратегия. Чтобы объяснить, как работает когнитивная гибкость, удобнее всего использовать простую матрицу(таблица2).

Таблица 2- Матрица когнитивных переключений руководителя

Уровень	Тип мышления	На что фокус	Когда используется
Операционный уровень	Детальный, аналитический	Цифры, факты, показатели, отклонения	При анализе данных, оценке KPI, контроле качества процессов
Тактический уровень	Ситуативный, адаптивный	Планирование, распределение ресурсов, корректировки	При решении конфликтов, нагрузок, срывов сроков, перегрузок в команде
Системный уровень	Многослойный, причинно-следственный	Взаимосвязи процессов, риски, эффекты внедрения	При внедрении технологий, изменении структуры, реорганизации процессов
Стратегический уровень	Абстрактный, предвосхищающий	Тенденции, сценарии, долгосрочные цели	При определении направлений развития, управлении трансформациями

Эта матрица показывает важный вывод: руководитель — это человек, который обязан мыслить на всех четырёх уровнях одновременно, а не переключаться между ними последовательно.

Менеджер обязан фильтровать информацию, выделяя только стратегически значимое. Это ключевая черта зрелого управленческого мышления. Руководитель же неизбежно попадает в когнитивную турбулентность, если не владеет навыками фильтрации. Чтобы показать, как руководитель сокращает шум, можно использовать небольшую аналитическую модель(таблица 3).

Таблица 3 - Модель цифровой фильтрации информации руководителя (DFM)

Уровень фильтра	Что отсекается	Что остаётся	Управленческая цель
1. Технический фильтр	Ошибки интерфейса, дубли, нерелевантные уведомления	Рабочие сигналы системы	Снижение цифрового шума

2. Процессный фильтр	Данные, не относящиеся к зоне влияния	Отклонения и риски процесса	Фокус на управляемых элементах
3. Контекстный фильтр	Локальные события без системного значения	Информация, влияющая на соседние процессы	Сохранение целостной картины
4. Стратегический фильтр	Краткосрочные флуктуации	Данные, влияющие на будущее	Удержание стратегической траектории

Эта модель показывает: управленческое мышление — это прежде всего искусство отбора информации, а не её накопления. Исполнитель, как правило, получает отфильтрованные данные уже «в готовом виде». Руководитель обязан делать фильтрацию сам — быстро, чётко, без потери управляемости.

Современный руководитель должен учитывать не только факты, но и эмоциональную реакцию сотрудников, особенности восприятия, когнитивные искажения [9] (таблица 4).

Таблица 4 - Модель эмоционально-когнитивного баланса руководителя (ECB-model): уровни эмоционально-когнитивного баланса

Уровень	Эмоциональный фокус	Когнитивный фокус	Что это даёт руководителю
Е ₀ — реактивный уровень	Личные эмоции	Операционные задачи	Слабая устойчивость, ошибки под давлением
Е ₁ — осознанный уровень	Контроль эмоций	Задачи и люди	Стабильность, снижение конфликтов
Е ₂ — интерпретационный уровень	Эмоции команды	Процессы и риски	Раннее выявление сопротивления, плавное внедрение изменений
Е ₃ — стратегический уровень	Организационные эмоции	Стратегические решения	Управление культурой, устойчивость трансформаций

Эта модель показывает: эмоциональный интеллект — это не «мягкость», а инструмент стратегической устойчивости.

Кейс Microsoft под руководством Сатьи Наделлы Переход от «know-it-all» к «learn-it-all» майндсету позволил компании вырасти с капитализацией ~300 млрд долл. в 2014 г. до более 3 трлн долл. в 2025 г. Ключевым когнитивным сдвигом стало переключение руководителей высшего звена с операционного контроля на эмпатическое лидерство и постоянное обучение [10].

Кейс компании Haier: Rendanheyi-модель Китайский производитель бытовой техники разрушил традиционную иерархию, превратив 70 000 сотрудников в 4000+ микропредприятий. Руководители перешли от командно-административного мышления к платформенному: вместо контроля — создание условий для самоорганизации [11].

Неудачный пример: цифровая трансформация GE под Джеффом Иммельтом. Несмотря на инвестиции более 4 млрд долл. в платформу Predix, проект провалился из-за сохранения

традиционного управленческого майндсета топ-менеджмента: попытка навязать «цифру» сверху вниз без изменения когнитивных схем привела к потере 200 млрд долл. капитализации [12].

Диагностические инструменты: Hogan Development Survey + когнитивный модуль (оценка дерэйлеров под нагрузкой). • Стратегический профиль мышления (Strategic Thinking Profile) на базе модели Пиаже – оценка уровня формально-операционного и постформального мышления [13]. Тест на когнитивную гибкость (Cognitive Flexibility Scale) и сценарии VUCA/ BANI [14].

Программы развития. «Shadowing 2.0» — руководитель на 1–2 месяца выполняет роль линейного сотрудника в цифровой среде (например, работает оператором колл-центра с ИИ-ботами). «Reverse mentoring» — молодые цифровые нативы обучают топ-менеджеров работе с GenAI-инструментами (ChatGPT Enterprise, Claude for Work, Gemini for Business). Стратегические симуляции на базе ИИ (например, платформа StratEx или Mursion) — моделирование 3–5-летних сценариев развития компании [15].

KPI развития майндсета. Доля решений, принятых на основе данных (Data-Driven Decision Index) — целевой уровень ≥ 70 %. Количество стратегических инициатив, инициированных снизу вверх (Bottom-up Strategy Ratio). Индекс когнитивной нагрузки руководителя (по NASA-TLX) — снижение за счёт делегирования операционных задач.

Роль HR и L&D в трансформации HR должен перейти от административной функции к функции «когнитивного архитектора»: разрабатывать индивидуальные траектории перехода от исполнительского к управленческому мышлению, включая обязательные модули по системному мышлению, теории ограничений (ТОС) и работе с генеративным ИИ.

Различия между менеджером и исполнителем — это не вопрос статуса, должности или оклада. Это различия в когнитивных схемах, горизонтах мышления, способности работать с неопределённостью и системной сложностью. В условиях цифровой трансформации и массового внедрения генеративного ИИ (2023–2025 гг.) управленческий майндсет становится ключевым конкурентным преимуществом.

Компании, которые системно инвестируют в диагностику и развитие когнитивных компетенций руководителей (Microsoft, Haier, Netflix), демонстрируют в 3–5 раз большую устойчивость к кризисам и более высокую скорость роста. Напротив, организации, сохраняющие традиционный операционный майндсет на уровне топ-менеджмента (GE, Kodak, Nokia), теряют рыночные позиции. Компетентный руководитель XXI века — это не «администратор», а архитектор техносоциальных систем (таблица 5).

Таблица 5 - Модель интеграции компетенций руководителя (TIM — Tech-Integration Mindset): уровни интеграции компетенций

Уровень	Технологический фокус	Управленческий фокус	Сила уровня
T ₀ — разделённый уровень	Системы понимают айтишники	Управляют менеджеры	Высокие риски ошибок и конфликтов
T ₁ — базовая интеграция	Руководитель понимает логику систем	Корректно ставит задачи IT	Снижение числа сбоев
T ₂ — операционная интеграция	Руководитель читает данные, понимает ограничения	Управляет процессами с учётом цифровой структуры	Устойчивость процессов
T ₃ — стратегическая интеграция	Видит взаимодействие систем и алгоритмов	Строит архитектуру трансформаций	Высшая управленческая зрелость

Эта модель показывает: грамотное управление сегодня невозможно без технологической грамотности. И наоборот: технологические решения бессмысленны без управленческого контекста.

Для практического применения рекомендуется внедрять комплексную программу трансформации майндсета, включающую диагностику, менторинг, стратегические симуляции и новые KPI. Только при таком подходе возможно формирование поколения руководителей, способных не просто управлять цифровой трансформацией, а быть её архитекторами.

ЛИТЕРАТУРА

1. Northouse P. Leadership: Theory and Practice. Sage Publications, 2021.
2. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. HarperCollins, 1973.
3. Kahneman D., Tversky A. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. Cambridge University Press, 1974.
4. Davenport T. Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results. Harvard Business Review Press, 2010.
5. Snowden D., Boone M. A Leader's Framework for Decision Making // Harvard Business Review. 2007.
6. Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday, 1990.
7. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age. W.W. Norton & Company, 2014.
8. McKinsey Global Institute. The age of analytics: Competing in a data-driven world, 2023.
9. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. 25th Anniversary Edition, 2020.
10. Nadella S. Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone. HarperBusiness, 2017.
11. Hamel G., Zanini M. Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them. Harvard Business Review Press, 2020.
12. Gryta T., Mann J. Lights Out: Pride, Delusion, and the Fall of General Electric. Houghton Mifflin Harcourt, 2020.
13. Demetriou A. et al. Neo-Piagetian Theories of Cognitive Development. Routledge, 2022.
14. Martin R. L. A New Way to Think: Your Guide to Superior Management Effectiveness. Harvard Business Review Press, 2022.
15. McKinsey Quarterly. Strategy in the age of AI: How to win with generative artificial intelligence, 2024–2025 reports.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17851656>
УДК 332.1

ОТ ОЖИДАНИЙ К УСТОЙЧИВОСТИ: КОГНИТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД В ОРГАНИЗАЦИЯХ

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

FAYEZ WAZANI ABDUL WALID

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ЕРЖАНОВА ЛЕЙЛА БАУРЖАНОВНА

Студент, Казахстанско –Британский технический университет, Алматы, Казахстан

Аннотация. В эпоху цифровой турбулентности ключевым фактором организационной устойчивости становится не скорость внедрения технологий, а способность сотрудников адекватно интерпретировать происходящее. Разрывы между ожидаемым и реальным усиливают сопротивление изменениям, разрушают доверие и провоцируют когнитивный перегруз. Управление ожиданиями превращается из «мягкой» практики в инженерную дисциплину, направленную на согласование когнитивных моделей участников.

Статья раскрывает психологические механизмы формирования ожиданий в цифровых средах (ERP, HR-платформы, алгоритмы), показывает, как сами системы создают скрытые предвосхищения, и предлагает модель EMF (Expectation Management Framework) для системного снижения разрывов. Модель включает выявление явных/скрытых ожиданий, согласование интерпретаций, управление границами неопределённости и динамическую поддержку. Доказано, что грамотное управление ожиданиями напрямую повышает доверие, ускоряет адаптацию, снижает сопротивление и эмоциональную перегрузку при минимальных затратах, становясь одним из самых эффективных инструментов стратегического лидерства и зрелой корпоративной культуры.

Ключевые слова: управление ожиданиями, разрыв ожиданий, когнитивные модели, организационная устойчивость, цифровая трансформация, доверие в организации, предсказуемость, управление изменениями, EMF-модель, корпоративная культура, поведенческая экономика, управленческие коммуникации, эмоциональная стабильность, адаптация сотрудников, HR-стратегии

Организации XXI века работают в режиме постоянной перегрузки: технологии обновляются быстрее, чем корпоративные регламенты; сотрудники сталкиваются с дефицитом ясности; управленцы — с ростом неопределённости; клиенты — с усиливающейся вариативностью качества. В таких условиях основная проблема уже не в том, что делает организация, а в том, как её действия воспринимаются. И именно здесь решающую роль играют ожидания — внутренние когнитивные модели, задающие рамку интерпретации реальности [1,2,3].

Ожидания формируют эмоциональный фон, управляют восприятием справедливости, задают уровень доверия и определяют готовность человека взаимодействовать с системой. Сотрудник, получающий задачу, оценивает её не только по содержанию, но и через призму того, что он ожидал от руководителя. Клиент оценивает услугу не по факту её выполнения, а по степени соответствия ожиданию «как должно быть». Руководитель воспринимает поведение команды через собственные модели нормы. Когда эти модели не совпадают,

возникает разрыв, который проявляется в форме конфликтов, снижения мотивации, сопротивления изменениям и разрушения доверия.

Несмотря на то что ожидания являются фундаментальным механизмом любой социальной системы, в управленческой практике они остаются одной из самых недооценённых категорий. Большинство организаций пытаются исправлять последствия — конфликты, демотивацию, текучесть, недоверие — вместо того, чтобы анализировать первопричину: неправильно сформированные или невидимые ожидания, которые люди принимают за объективную норму. Таким образом, ключевой вызов современного управления — не разработка сложных инструментов контроля, а выстраивание прозрачной системы предсказуемости.

Цифровизация усиливает этот вызов. Алгоритмы, ERP-системы, HR-платформы и корпоративные чат-боты становятся новыми носителями норм и тоже формируют ожидания — иногда осознанно, иногда случайно [4,5]. Если цифровая среда даёт один сигнал, руководитель — другой, а корпоративная культура транслирует третий, у человека возникает когнитивная перегрузка, снижающая способность принимать решения и поддерживать рабочий темп. Поэтому управление ожиданиями в условиях цифровой трансформации требует нового подхода: сочетания когнитивной психологии, управленческой инженерии и продуманной коммуникационной политики.

Цель статьи — показать, что управление ожиданиями является самостоятельной управленческой технологией, определяющей устойчивость организации. В статье раскрывается природа ожиданий как когнитивных конструкций, анализируются механизмы формирования предвосхищений, описываются управленческие стратегии согласования интерпретаций и предлагается модель EMF (Expectation Management Framework), позволяющая выстроить системный процесс управления ожиданиями в условиях быстрых изменений.

Статья аргументирует, что устойчивость организации — это не только структуры, процессы или регламенты, а степень согласованности ожиданий между ключевыми участниками системы. Чем меньше разрыв — тем выше предсказуемость, доверие и качество управленческих решений. Именно поэтому управление ожиданиями становится центральным инструментом современной управленческой зрелости.

Ожидания формируются не как интуитивные догадки, а как устойчивые когнитивные модели, с помощью которых человек предсказывает поведение системы и своё место в ней. Эти модели складываются из четырёх источников: личного опыта, норм организационной культуры, социального контекста и управленческих сигналов. Каждая новая ситуация интерпретируется через призму уже сформированных прогнозов, поэтому ожидания играют роль внутреннего «алгоритма предсказания реальности».

Человек воспринимает организацию не такой, какова она есть, а такой, какой она должна быть — согласно его внутренней конструкции нормы. Именно поэтому два сотрудника, видя одинаковое решение руководства, интерпретируют его по-разному: их ожидания построены на различных историях взаимодействия с системой, различных представлениях о справедливости и разных уровнях доверия [5,6].

Когнитивная конструкция ожиданий всегда содержит компонент субъективной логики. Она объединяет то, что человеку обещали, то, что он предполагал сам, и то, что он считает «естественным» для данной ситуации. Если реальность нарушает эту внутреннюю логику, возникает разрыв — когнитивный диссонанс, который перерастает в эмоциональную реакцию, сопротивление или переоценку доверия к системе.

Для управленца важно понимать: ожидания существуют даже тогда, когда никто их не формировал осознанно. «Незаполненное пространство» сотрудник достраивает самостоятельно — по аналогии, по слухам, по предыдущему опыту или через домысливание. Поэтому отсутствие управленческого сигнала всегда создаёт ожидание, но чаще всего

ошибочное. Управление ожиданиями — это не создание новых моделей, а корректировка уже существующих.

Эта когнитивная природа ожиданий делает их самостоятельным управленческим объектом: они определяют, как сотрудники интерпретируют цели, решения и события, и именно они задают фундамент устойчивости любой организационной системы.

Психология ожиданий опирается на базовый принцип работы мозга: человек реагирует не на события как таковые, а на степень их отклонения от заранее сформированного прогноза. Мозг функционирует по модели предсказательного кодирования — он постоянно строит гипотезы о том, как должна развиваться ситуация, и сравнивает поступающую информацию с этими гипотезами. Если реальность совпадает с прогнозом, реакция минимальна. Если реальность нарушает прогноз — возникает эмоциональный сигнал «опасность» или «ошибка системы» [1,7].

Поэтому факт сам по себе редко вызывает сильную эмоцию. Эмоцию вызывает нарушение предсказанной линии. Например, задержка зарплаты на один день воспринимается несоизмеримо болезненно не из-за самого дня, а из-за разрушения ожидания «стабильности». Аналогично, неожиданный выговор воспринимается как несправедливость не потому, что он необоснован, а потому что сотрудник не ожидал негативного сигнала.

Предвосхищения определяют не только эмоции, но и интерпретации. Руководитель воспринимает изменение как рациональный шаг в рамках задачи. Сотрудник — как нарушение конструктивной нормы: «со мной не согласовали», «меня не услышали», «от меня скрывают информацию». И этот разрыв воспринимаемых смыслов порождает управленческие конфликты, даже если формально никто не совершил ошибок.

Дополнительный эффект возникает из-за работы «когнитивного бюджета». Если система часто нарушает ожидания, мозг начинает тратить больше ресурсов на анализ рисков, что снижает концентрацию, мотивацию и эмоциональную устойчивость. В таких условиях любая мелочь — от задержки информации до изменения графика — воспринимается как угроза, усиливая недоверие.

Таким образом, ожидания сильнее фактов потому, что они встроены в базовый механизм прогнозирования. Факт оценивается через его соответствие предсказанию, а не через объективное содержание. Для управленца это означает одно: любое действие должно оцениваться через то, какие ожидания оно создаёт или разрушает. Игнорирование этого механизма неизбежно приводит к сопротивлению, конфликтам и потере управляемости.

Разрыв ожиданий — это не просто эмоциональная реакция сотрудников, а управленческий фактор, который напрямую влияет на стабильность, производительность и степень управляемости системы. Когда внутренние когнитивные прогнозы людей не совпадают с действиями организации или руководителя, возникает «эффект смещения доверия» — переход от конструктивного сотрудничества к настороженности, сопротивлению и попыткам защитить свои интересы (таблица1).

Таблица 1 - Последствия разрыва ожиданий на разных уровнях системы

Уровень	Краткосрочный эффект	Долгосрочный эффект
Индивидуальный	Когнитивный диссонанс, тревога, раздражение	Снижение мотивации, эмоциональное выгорание[7]
Командный	Конфликты, снижение инициативы	Теневые нормы, скрытое сопротивление
Организационный	Падение производительности, рост ошибок	Эрозия доверия, рост текучести, потеря управляемости[8,9]

Разрыв ожиданий всегда запускает цепочку управленческих последствий. Сначала возникает когнитивный диссонанс: человек сталкивается с поведением системы, которое не вписывается в его модель нормы. Затем включается эмоциональная реакция — раздражение, тревога или разочарование. После этого начинается фазовая перестройка поведения: снижается инициативность, ухудшается качество решений, появляется стремление минимизировать риски, даже если они не объективны. На последнем этапе формируются теневые нормы: люди начинают выстраивать собственные правила и способы обхода формальных процессов, чтобы компенсировать непредсказуемость.

Для организации это означает снижение управляемости. Если сотрудники ожидают справедливости, а сталкиваются с непоследовательностью, они начинают интерпретировать любые решения руководства как потенциально опасные. Если руководитель ожидает инициативы, а не объясняет критерии оценки, сотрудники начинают играть «в безопасные сценарии», избегая ответственности. Если клиент ожидает прозрачности процесса, а получает хаотичные коммуникации, его доверие к бренду падает быстрее, чем это можно компенсировать улучшением самого продукта.

Опасность разрыва ожиданий в том, что он работает нелинейно. Мелкое нарушение может разрушить сложившуюся доверительную конструкцию сильнее, чем крупная, но заранее обозначенная трудность. Неожиданный минус — всегда хуже предсказанного минуса. Именно поэтому управленцы, которые ошибаются открыто и прогнозируемо, вызывают меньше сопротивления, чем руководители, которые действуют непоследовательно.

Разрыв ожиданий — это не ошибка коммуникации, а сбой в архитектуре взаимодействия. Он не исчезает сам по себе: если его не корректировать, он преобразуется в устойчивое недоверие, которое сложно восстановить даже при формально правильных действиях. Поэтому управление ожиданиями становится центральной точкой управленческой зрелости: не исправление последствий, а предотвращение разрыва как источника большинства организационных проблем.

Формирование ожиданий — это управленческая инженерия, а не интуитивная коммуникация. Чтобы ожидания стали ресурсом, а не источником конфликтов, они должны быть связаны с реальными возможностями организации, логикой процессов и прозрачными правилами. Именно поэтому ключевые принципы построения реалистичных ожиданий формируют основу предсказуемой управленческой среды (таблица 2).

Таблица 2 - Шесть ключевых принципов управления ожиданиями

Принцип	Содержание	Эффект на разрыв ожиданий
Прозрачность	Ясные рамки возможного и невозможного	↓ домысливаний
Согласование интерпретаций	Уточнение «как именно поняли»	↓ смысловых искажений
Контролируемая неопределённость	Чёткие границы неизвестного	↓ тревожности
Повторяемость	Регулярные предсказуемые сигналы	↑ устойчивости моделей
«Обещай меньше — сделай больше»	Консервативные обязательства	↑ кредита доверия
Увязка с логикой системы	Ожидания соответствуют реальным процессам и ограничениям	↓ хронических конфликтов

Никто не может ожидать того, о чём система не сказала. Недосказанность всегда достраивается сотрудником самостоятельно — и почти всегда неправильно. Прозрачность не означает раскрытие всех деталей, но предполагает ясные рамки: что возможно, что

ограничено, какие ресурсы доступны, и какие решения точно не будут приняты. В условиях цифровизации, где процессы ускоряются, прозрачность становится эквивалентом управленческой безопасности.

Тот факт, что информация передана, не гарантирует её одинакового понимания. Различные сотрудники интерпретируют один и тот же управленческий сигнал по-разному — исходя из опыта, статуса, ожиданий и степени доверия к системе. Управление ожиданиями требует уточнения: что человек понял, как он понял и какие выводы он сделал. Если этого не происходит, организация работает не с информацией, а с интерпретациями, которые ей не принадлежат.

Руководитель не обязан обещать то, что неизвестно. Но он обязан определить границы неопределённости. Когда человек понимает, где система не знает точного ответа и почему, это снижает тревожность и уменьшает риск неконтролируемых домысливаний. Опасность возникает не из неопределённости как таковой, а из отсутствия рамок «что возможно» и «что исключено».

Ожидания формируются не в момент речи, а через регулярность сигналов. Если управленческая информация появляется хаотично — ожидания становятся хаотичными. Повторяемость коммуникаций (еженедельные апдейты, предсказуемые точки контакта, стандартизированные сообщения) превращает ожидания в устойчивые модели. Современная цифровая среда усиливает этот эффект: нерегулярная коммуникация воспринимается как управленческая нестабильность.

Принцип «обещай меньше — сделай больше». Это не лозунг, а механизм управления риском разрыва ожиданий. Система, которая обещает больше, чем может обеспечить, становится хрупкой. Система, которая даёт чуть больше, чем обещала, формирует кредит доверия. Управление ожиданиями в этом принципе — точной настройке «уровня обещания», чтобы он не провоцировал разрыв между прогнозом и фактом.

Ожидания должны соответствовать тому, как реально работает организация: её бизнес-процессам, циклам, приоритетам и ограничениям. Если сотрудники ожидают скорость, а система построена под бюрократическую точность, возникает хронический конфликт. Реалистичное ожидание — это то, что поддержано процессом, а не только словами руководителя.

Исходя из этого, формирование реалистичных ожиданий — это формирование предсказуемой среды, где поведение системы соответствует её же сигналам. Это ключевой пласт управленческой зрелости, от которого зависит устойчивость всей организационной конструкции.

Управление ожиданиями становится осмысленным только тогда, когда организация признаёт простую вещь: разные группы живут в разных «логиках нормы». Формально они работают в одной системе, но когнитивные модели — разные. Игнорирование этих различий автоматически создаёт разрывы (таблица 3).

Таблица 3 - Сравнение ожиданий трёх ключевых групп

Группа	Основные ожидания	Типичный разрыв при нарушении	Последствия для организации
Сотрудники	Безопасность, справедливость, предсказуемость	«Система играет в свою игру»	Пассивность, дистанцирование, снижение качества[10]
Руководители	Управляемость, инициатива, ответственность	«Команда не хочет работать»	Микроменеджмент, перегрузка руководителя

Клиенты	Ценность, скорость, прозрачность	«Обещали одно — сделали другое»	Уход к конкурентам, негативные отзывы
---------	----------------------------------	---------------------------------	---------------------------------------

Для сотрудников ключевыми являются три блока ожиданий: стабильная оплата труда, понятные правила изменений, отсутствие произвола; прозрачные критерии оценок, понятная логика премий, равные правила для «своих» и «чужих»; заранее известные требования, сроки, возможные последствия решений. Если эти ожидания не подтверждаются, появляется ощущение, что «система играет в свою игру». Это напрямую бьёт по мотивации: человек начинает делать не лучшее, а безопасное. Формально он в штате, но психологически — уже в режиме дистанцирования.

У руководителей другая оптика. Их ожидания сфокусированы на: чтобы договорённости выполнялись, сроки соблюдались, информация не терялась; чтобы сотрудники не только выполняли указания, но и предлагали решения; чтобы за результат можно было опереться на конкретного человека или команду.

Разрыв возникает, когда руководитель ожидает зрелой субъектности, а сам транслирует противоречивые сигналы: часто меняет приоритеты, не объясняет решения, не держит слово. В ответ сотрудники уходят в пассивность: «раз все равно всё поменяют — нет смысла вкладываться». Руководитель видит «отсутствие инициативы», сотрудники — «бессмысленность усилий».

У клиентов ожидания проще по формулировке, но жёстче по последствиям: продукт или услуга должны соответствовать заявленному качеству; сроки и реакция на запросы должны укладываться в внутренний стандарт клиента; должно быть понятно, что, когда и на каких условиях произойдёт. Разрыв ожиданий клиента редко можно «объяснить задним числом». Если обещанное и полученное расходятся, система доверия рушится быстро, а восстанавливается медленно — независимо от внутренних аргументов компании.

Отдельный риск — конфликт ожиданий между группами. Например: Руководство обещает клиентам скорость, которую внутренняя система не может обеспечить без переработок. Сотрудникам декларируют баланс «работа–жизнь», но реальная практика — постоянные авралы «ради клиента». Клиенту показывают «цифровую зрелость», а внутри компания работает на ручных согласованиях. В результате сотрудники чувствуют эксплуатацию, руководители — «недостаточную вовлечённость», клиенты — нестабильность сервиса. Формально проблема в процессах, по факту — в несогласованных ожиданиях. Таким образом, управление ожиданиями требует не абстрактных лозунгов, а чёткого разведения трёх уровней: сотрудник, руководитель, клиент — и сознательного конструирования сигналов для каждого. Организация становится устойчивой там, где эти три контура не конфликтуют между собой, а встроены в единую, честно описанную логику системы.

Коммуникации — это главный инструмент управления ожиданиями, даже если руководитель этим не пользуется осознанно. Любое сообщение, пауза или тишина создают у людей определённые модели будущего. Поэтому коммуникации формируют ожидания сильнее, чем регламенты и инструкции: они задают эмоциональный и когнитивный контур, в котором человек интерпретирует действия организации.

Сотрудники ориентируются не только на содержание сообщения, но и на его стиль, тон, частоту и своевременность. Когда коммуникации регулярные и структурированные, ожидания становятся стабильными: человек понимает, что, когда и почему будет происходить. Если же информация появляется хаотично или с задержками, в системе возникают «провалы предсказуемости», которые сотрудники начинают достраивать слухами и домыслами.

«Не сказал» — не значит «не создал ожидание». Тишина в управлении почти всегда интерпретируется как скрывание информации, неопределённость или отсутствие контроля. Сотрудники начинают полагаться на свои прошлые модели: «раз не объяснили — значит всё

плохое». Внешне это выглядит как негатив, внутри это — попытка защититься от неопределённости.

Важно понимать, что руководитель передаёт информацию, а сотрудник получает интерпретацию. Разрыв между ними способен полностью изменить смысл сообщения. Простая фраза «проект будет сложным» может быть услышана как: «ресурсов не дадут», «сделаем как обычно — на энтузиазме», «ответственность снимут», «готовьтесь к переработкам». Если интерпретации не выровнены, ожидания начинают жить собственной жизнью.

Корпоративные мессенджеры, ERP-системы, чат-боты и уведомления создают новый слой ожиданий: цифровая среда транслирует сигналы быстрее и резче, чем люди. Несогласованные или противоречивые сообщения из разных каналов формируют эффект «многоголосия организации». В такой ситуации сотрудник перестаёт понимать, чему верить, и ставит под сомнение любые управленческие решения. Системные коммуникации позволяют заранее «снимать пиковое напряжение», объясняя: что будет меняться; почему это необходимо; что остаётся неизменным; какие риски реальны, а какие — нет; что от людей ожидается в конкретный момент. Честная информация снижает вероятность разрыва ожиданий — даже если новости не самые приятные.

Коммуникации — это инфраструктура управления ожиданиями. В организациях, где коммуникации хаотичны, ожидания также хаотичны. Там, где коммуникации системны, открыты и предсказуемы, ожидания становятся управляемыми, а организационная среда — устойчивой. Модель EMF — Expectation Management Framework (таблица 4).

Таблица 4 - Четыре этапа модели EMF

Этап	Задача	Ключевые действия	Результат
1. Идентификация	Выявить явные и скрытые ожидания	Интервью, анализ поведения, разбор конфликтов	Ожидания становятся видимыми
2. Согласование	Привести ожидания в соответствие с реальностью	Диалог, уточнение интерпретаций, конкретизация границ	Единая «точка истины»
3. Управление ограничениями	Честно обозначить рамки возможного	Объяснение причин, разделение жёстких/гибких ограничений, поиск компромиссов	Доверие через честность
4. Поддержание	Не дать ожиданиям «устареть»	Регулярные апдейты, отслеживание отклонений, актуализация правил	Устойчивость в долгосрочной перспективе

Первый этап модели EMF начинается с того, что организация перестаёт считать ожидания «абстрактной психологией» и признаёт их управляемым ресурсом. Идентификация означает выявление того, что люди на самом деле ожидают от системы, процессов, руководства и друг от друга — не по формальным документам, а по реальной логике поведения.

Явные ожидания. Это те, которые человек может озвучить: сроки; критерии оценки; доступность информации; объём задач; правила взаимодействия. Их легко услышать, но часто они описывают только верхний слой — рациональную часть модели.

Сложнее всего идентифицировать скрытые ожидания, потому что сам человек осознаёт их не полностью. Они основаны на личном опыте, неформальных нормах, корпоративной памяти и эмоциональных ожиданиях «как должно быть». Примеры: ожидание справедливости

по негласным правилам; ожидание поддержки в сложной ситуации; ожидание, что «руководитель сначала скажет, а потом спросит»; ожидание защиты от хаоса. Скрытые ожидания опасны тем, что не озвучены, не обсуждаются, но при их разрушении возникает сильнейшая реакция: «обманули», «подставили», «не предупредили».

Ожидания редко формулируются словами, но почти всегда выражаются через поведение: избегание инициативы говорит о ожидании наказания за ошибки; ускоренный темп выполнения задач — о ожидании давления со стороны руководства; зависимость от указаний — о ожидании, что ответственность на себя брать опасно. Идентификация через поведение даёт более точную картину, чем опросы. Чтобы ожидания стали видимыми, организация должна использовать простые, но системные методы: короткие интервью «что для вас важно в процессе X?»; анализ типичных конфликтов; разбор недопониманий в проектах; изучение точек, где чаще всего возникает сопротивление. Каждая повторяющаяся проблема — это не ошибка процесса, а разрыв ожиданий.

Этап 1 отвечает за одну задачу: выявить реальные, а не предполагаемые ожидания. Пока ожидания не названы, ими управляют слухи, личные трактовки и эмоциональные реакции. Когда они становятся явными — ими можно управлять. Идентификация — это основа модели ЕМФ: невозможно согласовать, управлять и поддерживать то, что не выявлено. Чем точнее организация понимает, что люди ожидают, тем меньше хаоса и тем выше устойчивость управленческих решений.

После того как ожидания выявлены, организация сталкивается с ключевой задачей: привести в соответствие то, что люди думают, с тем, как система реально работает. Согласование (этап 2) — это не объяснение и не уговоры; это процесс выравнивания моделей реальности между всеми участниками. Ожидания сотрудников, руководителей и клиентов почти никогда не совпадают автоматически. Если их не согласовать, каждый действует в рамках своей логики, что неизбежно создаёт разрывы. Согласование — это создание единой «точки истины», на которую опираются все.

Самый частый источник разрыва — разные трактовки одного и того же сигнала. Руководитель говорит: «сроки будут напряжёнными». Сотрудники слышат: «ресурсы не дадут, виноваты будете вы». Согласование устраняет эти смысловые сдвиги, переводя информацию из «как слышали» в «как имелось в виду». Человеку нужна не абсолютная определённость, а ясные рамки. Согласование задаёт границы: какие решения уже приняты; какие остаются открытыми; что зависит от людей, а что — от системы; где возможные изменения, а где — фиксированные правила. Чёткие рамки уменьшают пространство домысливаний. Организация должна честно показать, как реально устроена система: как принимаются решения, как распределяются ресурсы, какие критерии используются, какие ограничения существуют. Согласование — это момент, когда иллюзии заменяются реальностью. Без этого невозможно перейти к ответственности и предсказуемости. Согласование — это не «руководитель объясняет сотруднику». Это диалог: что человек ожидает, что система может выполнить, где есть противоречия, где можно изменить процесс, где нужно изменить ожидания. Если процесс односторонний, ожидания не согласуются — они подавляются. Это приводит к скрытому сопротивлению.

Когда ожидания выровнены: снижается тревожность, уменьшается уровень конфликтов, исчезают ложные трактовки, повышается управляемость, команда работает в одном когнитивном поле. Даже сложные решения воспринимаются спокойнее, потому что становятся предсказуемыми. Этап 2 превращает хаотичные, разрозненные ожидания в согласованный управленческий контур. Только после этого можно переходить к следующему шагу — управлению ограничениями и построению стабильной, доверительной модели взаимодействия.

После согласования ожиданий наступает самый критичный этап — управление ограничениями. На этом этапе организация честно обозначает границы возможного, объясняет ограничения ресурсов и процессов, и переводит взаимодействие в рамки реальности, а не

пожеланий. Именно здесь формируется доверие: не на обещаниях, а на ясных, прозрачных правилах игры.

Любая организация имеет ограничения: время, бюджет, штат, инфраструктуру, регуляторные требования, технологические возможности. Игнорирование этих границ создаёт разрыв ожиданий сильнее, чем сама проблема. Чёткое обозначение ограничений снижает риск домысливаний и делает систему предсказуемой. Люди принимают даже неприятные решения спокойнее, если понимают почему. Объяснение ограничений переводит ситуацию из категории «несправедливость» в категорию «логика системы». Например: «Премии ниже, потому что бюджет фиксирован и распределён заранее». «Процесс длинный, потому что есть обязательные юридические этапы». «Сроки нельзя ускорить без риска качества». Проблема не в ограничении — проблема в отсутствии объяснения. Не все ограничения одинаковы.

Важно разделить: жёсткие ограничения (регламент, законодательство, ресурсы); гибкие ограничения (приоритеты, распределение задач, внутренние процессы). Это помогает избежать ложных надежд. Система либо обещает то, что может выполнить, либо честно говорит, чего выполнить не сможет. Управление ограничениями — это не отказ, а поиск зон маневра: перераспределение задач, временные корректировки, поэтапное выполнение, адаптация процессов, уточнение критериев. Компромисс снижает сопротивление, потому что человек видит: система не отказывает, а ищет решение внутри возможного. Частая управленческая ошибка — давать обещания «с запасом оптимизма». Это временно снижает тревожность, но создаёт взрывной разрыв в будущем. Управление ограничениями предотвращает этот эффект: фиксирует реалистичный горизонт, формирует адекватные ожидания, снижает риск эмоционального отката. Когда ограничения обозначены и приняты: исчезает ощущение хаоса, люди перестают ожидать невозможного, снижается уровень скрытого напряжения, повышается качество совместных решений, доверие растёт не из-за «хороших новостей», а из-за честности. Таким образом, этап 3 делает систему устойчивой: он превращает обещания из «пожеланий» в операционную реальность и защищает организацию от хронических разрывов ожиданий. Это точка, где доверие перестаёт быть эмоцией и становится управляемой конструкцией.

Даже идеально согласованные и объяснённые ожидания разрушаются со временем, если их не поддерживать (этап 4). Ожидания — динамическая конструкция: они меняются под влиянием новых событий, цифровых сигналов, решений руководства и корпоративных изменений. Поэтому поддержание ожиданий — это не разовая коммуникация, а непрерывный управленческий процесс, обеспечивающий стабильность системы в долгосрочной перспективе.

Корпоративная среда обновляется: меняются задачи, приоритеты, технологии, руководители, структура, даже стиль общения. Но если ожидания участников не обновляются синхронно, возникает эффект «когнитивного рассинхрона»: сотрудники работают по старым представлениям; руководители исходят из новых; система получает хаотичную реакцию. Внешне это выглядит как сопротивление, но по сути — это промах в обновлении ожиданий. Поддержание ожиданий — это регулярность: короткие апдейты, прогнозы изменений, напоминания о принципах, коррекция сроков, уточнение целей. Нерегулярная коммуникация создаёт пустоты, которые сотрудники автоматически заполняют домыслами. Регулярная — удерживает систему в общей картине реальности. Даже небольшие изменения требуют корректировки ожиданий: сменился руководитель, изменился регламент, обновилась система KPI, перераспределились ресурсы. Если сотрудники не понимают, что изменилось в правилах игры, они продолжают опираться на старые нормы — и конфликт возникает «на пустом месте». Поддержание означает постоянное уточнение: что теперь является нормой. Руководитель должен уметь замечать сигналы, что ожидания начинают расходиться с реальностью: вопросы «а почему раньше было так?»; снижение темпа работы; рост неформальных трактовок; напряжение в командах; частые уточнения «точно ли так будет?».

Эти сигналы — индикатор того, что ожидания требуют обновления, иначе возникнет новый разрыв.

Самая опасная форма разрыва — накопительная. Когда ожидания не поддерживаются, человек постепенно теряет предсказуемость и перестаёт понимать, как система устроена сейчас, а не год назад. Он не жалуется, не конфликтует — он внутренне дистанцируется. Это снижает вовлечённость, ответственность и качество решений. Поддержание ожиданий предотвращает этот эффект: оно удерживает людей в актуальной модели реальности и снижает риск эмоционального «отключения».

Когда ожидания поддерживаются: организация избегает резких провалов доверия; сотрудники чувствуют контроль над ситуацией; руководители получают стабильную управляемость; изменения проходят мягче; снижается количество неожиданных конфликтов. Этап 4 завершает модель EMF: он превращает ожидания в устойчивый управленческий контур, в котором изменения не разрушают систему, а становятся её нормальным режимом. Именно регулярное поддержание ожиданий делает организацию устойчивой не только в моменте, но и в долгосрочной перспективе.

Разрыв ожиданий — это один из самых мощных триггеров организационных конфликтов. Он запускает сразу две реакции: когнитивную («система ведёт себя не так, как должна») и эмоциональную («меня подвели»). Управление ожиданиями снижает эти реакции, превращая потенциальные конфликты в рабочие обсуждения, а сопротивление — в конструктивную обратную связь.

Когда человек понимает, что должно происходить, и видит совпадение между заявленным и фактическим, исчезает внутреннее напряжение. Предсказуемость ситуации автоматически снижает вероятность импульсивных, эмоционально окрашенных реакций, которые часто становятся отправной точкой конфликтов.

Большая часть организационных споров возникает не из-за самих решений, а из-за того, как их поняли. Если ожидания сформированы и согласованы, пространство для ошибочных трактовок существенно сужается. Сотрудники перестают додумывать и перестают воспринимать управленческие решения как угрозу.

Сопротивление — это реакция на неожиданность. Если изменения вписываются в заранее обозначённый контур ожиданий, люди воспринимают их как часть нормального развития системы, а не как нарушение договора. Тут работает простой механизм: предсказанное изменение — безопасное; внезапное — опасное. Когда ожидания ясны, люди не испытывают постоянного напряжения «а что будет дальше?». Эмоциональная стабильность уменьшает вероятность резких выходов на конфликт и повышает способность к рациональному обсуждению проблем. Теневые нормы — это альтернативные правила, которые сотрудники создают, когда официальные правила не совпадают с реальностью. Управление ожиданиями делает поведение системы прозрачным, и необходимость в теневых нормах исчезает. Это автоматически снижает скрытые конфликты, структурные напряжения и внутреннюю «оппозиционность».

Организация, в которой ожидания управляются, сталкивается с конфликтами реже, а возникающие споры носят предметный характер. Сопротивление перестаёт быть реактивным и превращается в обсуждение — конструктивное, прогнозируемое и безопасное для обеих сторон.

Снижение конфликтов — это не результат «хорошего климата», а прямой эффект устранения разрывов ожиданий. Управляемые ожидания = меньшая турбулентность, выше доверие и более спокойная культура взаимодействия [9,11].

Доверие в организации формируется не благодаря «хорошим отношениям», а благодаря совпадению ожиданий с реальным поведением системы. Это предсказуемость, умноженная на честность. Управление ожиданиями усиливает оба компонента, создавая основу для устойчивых рабочих взаимодействий [8,12]. Человек доверяет системе, когда она ведёт себя ожидаемо. Если сотрудник заранее знает: как принимаются решения, какие последствия

имеют действия, какие правила неизменны, где границы ответственности, то доверие возникает естественно — как функция стабильности модели. Непредсказуемость, напротив, разрушает доверие даже при формально правильных решениях. Когда управленческие сообщения не противоречат друг другу, а действия руководства соответствуют тому, что было сказано, человек перестаёт тратить когнитивные ресурсы на анализ: «искать подвох», «ждать обмана», «проверять намерения». Это снижает уровень внутреннего стресса и укрепляет доверие к системе.

Доверие не требует приятных новостей — оно требует честных. Люди легче принимают неприятное решение, если границы и причины обозначены прозрачно. Разрушение доверия начинается не с плохих новостей, а с неожиданности: «обещали одно — сделали другое». Управление ограничениями (этап 3 EMF) напрямую повышает доверие именно через честность. Каждый неожиданный управленческий сигнал воспринимается как потенциальная угроза. Когда ожидания поддерживаются и уточняются (этап 4 EMF), количество таких «сюрпризов» резко уменьшается. Результат: меньше тревожности, меньше защитного поведения, больше готовности обсуждать сложные вопросы. Организация с высоким уровнем доверия имеет: более быстрые согласования, меньшие транзакционные издержки, меньше конфликтов, выше скорость внедрения изменений. Это превращает доверие из «мягкого фактора» в стратегический актив. Таким образом, рост доверия — прямое следствие управляемых ожиданий. Когда люди знают, чего ждать от системы, доверие перестаёт быть эмоцией и становится устойчивым элементом организационной архитектуры.

Изменения становятся устойчивыми не тогда, когда их хорошо спланировали, а тогда, когда ожидания людей синхронизированы с тем, как эти изменения будут происходить. Управление ожиданиями превращает трансформацию из шокового события в предсказуемый процесс, снижая сопротивление и усиливая адаптивность организации [13,14]. По умолчанию любое изменение воспринимается как угроза: оно нарушает уже сформированные когнитивные схемы. Если ожидания не подготовлены, человек сталкивается с двойным диссонансом: «я не понимаю, что происходит», «я не знаю, как это на меня повлияет». Это автоматически вызывает сопротивление — рациональное или скрытое. Когда изменения заранее вписываются в контур ожиданий, они перестают быть шоком. Если люди знают: что именно изменится, почему это необходимо, какие риски предусмотрены, что для них останется неизменным, уровень тревожности резко снижается, а готовность участвовать — растёт. Человек легче переживает изменения, когда ощущает субъектность. Управление ожиданиями даёт ему чувство контроля: он понимает правила, понимает последствия, понимает горизонты. Это переводит реакцию с «бороться или сопротивляться» на «адаптироваться и искать решения».

Самая опасная форма сопротивления — не открытый протест, а пассивное саботирование: откладывание задач, формальное выполнение, избегание ответственности, упор на «старые правила». Чёткие, обновляемые ожидания уменьшают пространство для такой оппозиции — просто потому, что исчезает неясность, на которую она опирается.

Изменения чаще всего «ломают» людей в переходных моментах — когда старое уже не работает, а новое ещё не закрепились. Управление ожиданиями создаёт мост между этими фазами, обеспечивая понятный сценарий: что происходит сейчас, что будет завтра и откуда берётся уверенность в новом состоянии.

Когда ожидания управляются системно, люди перестают воспринимать изменения как исключение. Они читают их как часть нормального функционирования организации. Это и есть устойчивость: способность системы изменяться без разрушения доверия и структуры взаимодействий. Устойчивость изменений — это не свойство самих изменений, а следствие того, насколько качественно управляются ожидания участников. Подготовленные, согласованные и поддерживаемые ожидания превращают трансформацию из источника хаоса в предсказуемый управленческий процесс.

Управление ожиданиями — это не вспомогательная функция и не «мягкий» инструмент коммуникаций, а фундаментальная управленческая технология, определяющая качество взаимодействий внутри организации. Во всех рассмотренных механизмах — снижении конфликтов, росте доверия, устойчивости изменений — корневой причиной проблем являются не процессы сами по себе, а разрывы между тем, что люди предполагали, и тем, что система сделала. Именно поэтому ожидания становятся ключевым фактором организационной стабильности.

Ожидания — это когнитивные модели, по которым сотрудники, руководители и клиенты интерпретируют реальность. Если эти модели не выявлены, не согласованы и не поддерживаются, организация работает в режиме постоянного напряжения. Любые решения в такой среде воспринимаются как неожиданность, любое изменение — как риск, любое отклонение — как нарушение правил. Это порождает конфликты, снижает мотивацию и замедляет развитие.

Модель EMF показывает, что управление ожиданиями — это инженерный процесс, который включает: выявление реальных, а не предполагаемых ожиданий; согласование интерпретаций и границ возможного; управление ограничениями и честное обозначение рамок; регулярное поддержание актуальной картины для всех участников.

Эти четыре этапа формируют предсказуемый контур, в котором поведение системы соответствует её же сигналам. В такой среде доверие становится устойчивым, сотрудники действуют увереннее, а изменения внедряются без разрушительных побочных эффектов.

В эпоху цифровой трансформации, когда скорость процессов растёт, а неопределённость становится нормой, управление ожиданиями становится стратегическим активом. Это технология, которая стоит дешевле, чем любые реформы, но даёт эффект больше, чем большинство структурных изменений. Она не требует сложных инструментов — требует только честности, последовательности и управленческой зрелости.

Организации, которые осваивают управление ожиданиями, получают не просто снижение конфликтов или лучшую коммуникацию. Они получают устойчивую систему, в которой люди понимают, куда движется компания, чего от них ожидают и какие правила определяют их будущее. Это и есть основа современного лидерства — лидерства, способного выдерживать турбулентность и развиваться быстрее, чем внешний мир успевает создавать новые вызовы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Kahneman, D. Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.
2. Festinger, L. A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford University Press, 1957.
3. Grant, A. Think Again: The Power of Knowing What You Don't Know. Viking, 2021.
4. Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership. Wiley, 2017.
5. Morgan, G. Images of Organization. Sage Publications, 2006.
6. Weick, K. E. Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: Sage, 1995.
7. Van der Kolk, B. The Body Keeps the Score: Brain, Mind, and Body in the Healing of Trauma. Penguin Books, 2015.
8. Luhmann, N. Trust and Power. Wiley, 1979.
9. Lencioni, P. The Five Dysfunctions of a Team. Jossey-Bass, 2002.
10. McGregor, D. The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill, 1960.
11. Heath, C., Heath, D. Switch: How to Change Things When Change Is Hard. Broadway Books, 2010.
12. Edmondson, A. C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Wiley, 2019.
13. Kotter, J. P. Leading Change. Harvard Business Review Press, 2012.
14. Harvard Business Review. The Hard Side of Change Management. 2005.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17851748>

УДК: 334.722:004.738.5:336.71

ШАҒЫН ЖӘНЕ ОРТА БИЗНЕСТІҢ БӘСЕКЕГЕ ҚАБІЛЕТТІЛІГІН АРТТЫРУДАҒЫ ФИНТЕХ-ШЕШІМДЕРДІҢ (Kaspi Pay, QR, ОНЛАЙН-БАНКИНГ, МОБИЛЬДІ КАССАЛАР) РӨЛІ

АНТАЕВ ЖЕНИС ТЕМИРОВИЧ

Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Экономика және бизнес жоғары
мектебінің докторанты, Қазақстан Республикасы, Алматы қ.

Ғылыми жетекші – **Д.М.КАНГАЛАКОВА**

ҚР Ғылым және жоғары білім министрлігі Ғылым комитетінің Экономика институты
Қазақстан Республикасы, Алматы қ.

Аңдатпа: Мақалада қазіргі заманғы финтех-шешімдердің Қазақстандағы шағын және орта бизнестің бәсекеге қабілеттілігін арттыруға әсері қарастырылады. Кәсіпкерлік секторды цифрлық трансформациялаудың негізгі элементтеріне айналатын Kaspi Pay, QR-төлемдер, онлайн-банкінг және мобильді кассалар сияқты құралдарға ерекше назар аударылады. Финтех-технологияларды еңгізудің артықшылықтары, мәселелері мен жетістіктеріне талдау жүргізілді, сондай-ақ оларды тиімді пайдалану бойынша ұсыныстар ұсынылды.

Кілтті сөздер: финтех, Kaspi Pay, QR-төлемдер, онлайн-банкінг, мобильді кассалар, шағын және орта бизнес, цифрландыру, бәсекеге қабілеттілік, цифрлық экономика, Қазақстан.

Кіріспе

Қазақстан экономикасын цифрландыру қаржы технологияларының (финтех) дамуын едәуір жеделдетті, бұл шағын және орта бизнес жұмысында терең өзгерістерге әкелді. Онлайн-платформаларға көшу, қолма-қол есеп айырысуды қысқарту, мобильді төлемдердің өсуі және QR-технологияларды жаппай енгізу кәсіпкерлік субъектілері үшін жаңа бәсекелестік жағдайлар туғызады. "Цифрлық Қазақстан" мемлекеттік бағдарламасы аясында финтех-шешімдер ШОБ тиімділігін арттырудың негізгі элементі ретінде қарастырылады [1, 20 бет]. Қазіргі заманғы финтех құралдары бизнес-процестерді оңтайландырып қана қоймайды, сонымен қатар кәсіпкерлерге шығындарды азайтуға, клиенттерге қызмет көрсетуді жеделдетуге, аудиторияға қол жетімділікті арттыруға және қаржылық ашықтықты арттыруға мүмкіндік береді. Олардың шағын және орта бизнестің бәсекеге қабілеттілігіне әсерін талдау өзекті ғылыми міндет болып табылады.

Нәтижелер мен талқылау

Заманауи финтех-технологиялар және олардың бизнес үшін маңызы. Финтех шешімдеріне мобильді төлемдер, электрондық әмияндар, онлайн-банкінг, QR төлемдері, бұлтты кассалық жүйелер және басқа да сандық басқару құралдары кіреді. Олардың негізгі артықшылықтары-транзакция жылдамдығы, ыңғайлылық, бухгалтерлік есепті автоматтандыру және банктік шығындарды азайту [2, 55 бет]. Қазақстан Ұлттық банкінің мәліметінше, қолма-қол ақшасыз төлемдердің үлесі 90% - дан асты, бұл ретте QR-төлемдер мен мобильді сервистер маңызды рөл атқарды Kaspi.kz [3, 12 бет].

Цифрлық экономика жағдайындағы шағын және орта бизнес мәселелері финтех шешімдерінің белсенді таралуына қарамастан, шағын және орта бизнес бірқатар қиындықтарға тап болады:

- кәсіпкерлердің цифрлық сауаттылығының болмауы;
- аппараттық және бағдарламалық қамтамасыз етудің жоғары құны;
- киберқауіпсіздік тәуекелдері;

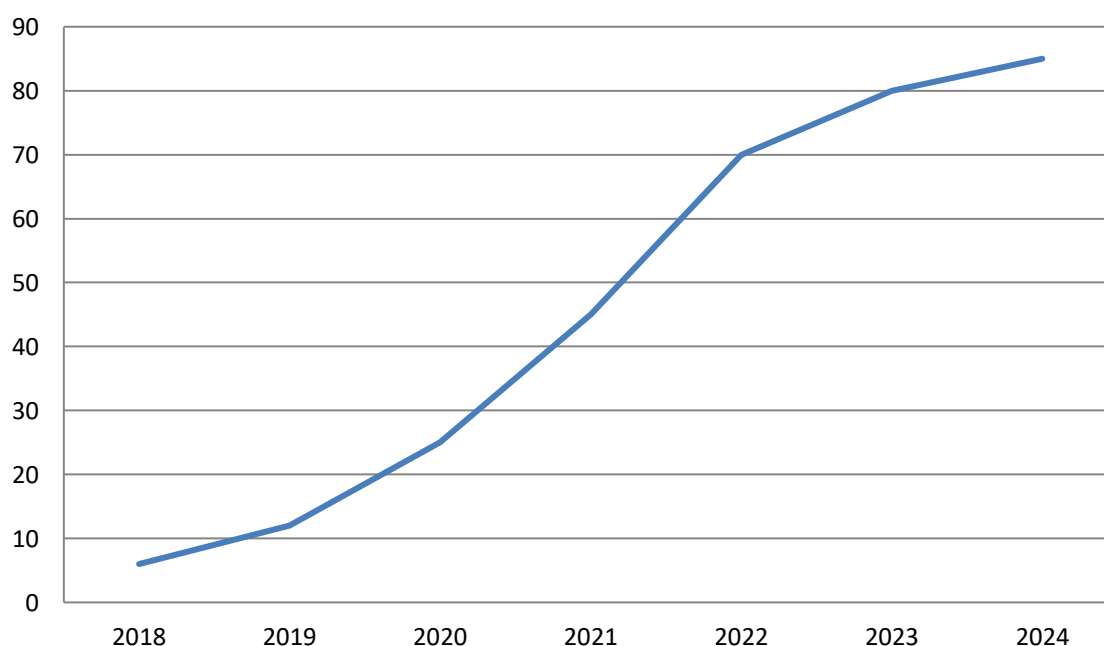
- сандық қаржы құралдарына сенімсіздік;
- жекелеген өңірлерде жоғары жылдамдықты интернеттің жеткіліксіз енуі.

Бұл мәселелер жүйелі мемлекеттік қолдауды және финтех өнімдерін ШОБ қажеттіліктеріне бейімдеуді талап етеді [4, 47 бет].

Kaspi Pay төлем процестерін оңтайландыруға әсері Kaspi Pay Қазақстандағы ең танымал төлем құралдарының бірі болып табылады. Ол қамтамасыз етеді:

- төлемдерді жылдам қабылдау;
- қымбат POS-терминалға қажеттілік жоқ;
- төмен төлемдер;
- кәсіпкердің шотына қаражатты автоматты түрде аудару.

Kaspi Pay тұтынушыларға қызмет көрсетуді айтарлықтай жылдамдатады және шағын бизнестің операциялық шығындарын төмендетеді, бұл оның бәсекеге қабілеттілігін арттырады [5, 33 бет].



1-сурет. Қазақстанда QR-төлемдерді пайдаланудың өсуі (%)

Тренд сызығы QR төлемдерінің танымалдылығының тұрақты өсуін 1- суреттен көрсетілген: 2018 жылы QR транзакцияларының үлесі шамамен 5% құрады, бұл технологияны енгізудің бастапқы кезеңін көрсетеді; 2019 жылы бұл көрсеткіш 12% - ға дейін өсті, бұл мобильді төлем қызметтерінің ерте дамуын көрсетеді; 2020 жылы үлес 25%-ға жетті, бұл COVID-19 пандемиясымен және тұтынушылардың байланыссыз төлем түрлеріне ауысуымен байланысты; 2021 жылы өсімнің 45% - ға дейін жеделдеуі байқалады-осы кезеңде QR Kaspi және банктік қосымшалар инфрақұрылымы белсенді дамуда; 2022 жылы бұл көрсеткіш 70% - ға дейін күрт көтеріліп, халықтың технологияны жаппай қабылдағанын көрсетті; 2023-2024 жылы QR төлемдерінің үлесі 80%-дан 85% - ға жетеді, бұл қолма-қол ақшасыз төлемдер арасында осы форматтың үстемдігін көрсетеді.

Шағын және орта бизнестің клиенттік базасын кеңейтудегі QR төлемдерінің рөлі. QR төлемдері қолма-қол ақшасыз өсудің негізгі драйверлерінің біріне айналды. Олардың артықшылықтары:

- банк терминалдарында қажеттіліктің болмауы;
- шағын және орта бизнес үшін қол жетімділік, тіпті ең аз инвестиция болса да;

- Kaspi, Halyk, CenterCredit және т. б. Мобильді қосымшаларды пайдаланатын сатып алушылар үшін ыңғайлылық;

- қызмет көрсету уақытын қысқарту.

Қазақстанның финтех қауымдастығының мәліметтері бойынша, QR-төлемдер шағын бизнесте, әсіресе қызмет көрсету және бөлшек сауда саласында клиенттер ағынының 15-25% - ға ұлғаюына ықпал етеді [6, 22 бет].

Онлайн-банкінг шағын және орта бизнесті қаржылық басқару құралы ретінде. Онлайн-банкінг кәсіпкерлерге банк бөлімшелеріне бармай-ақ қаржылық процестерді басқаруға мүмкіндік береді. Оның негізгі функцияларына мыналар жатады:

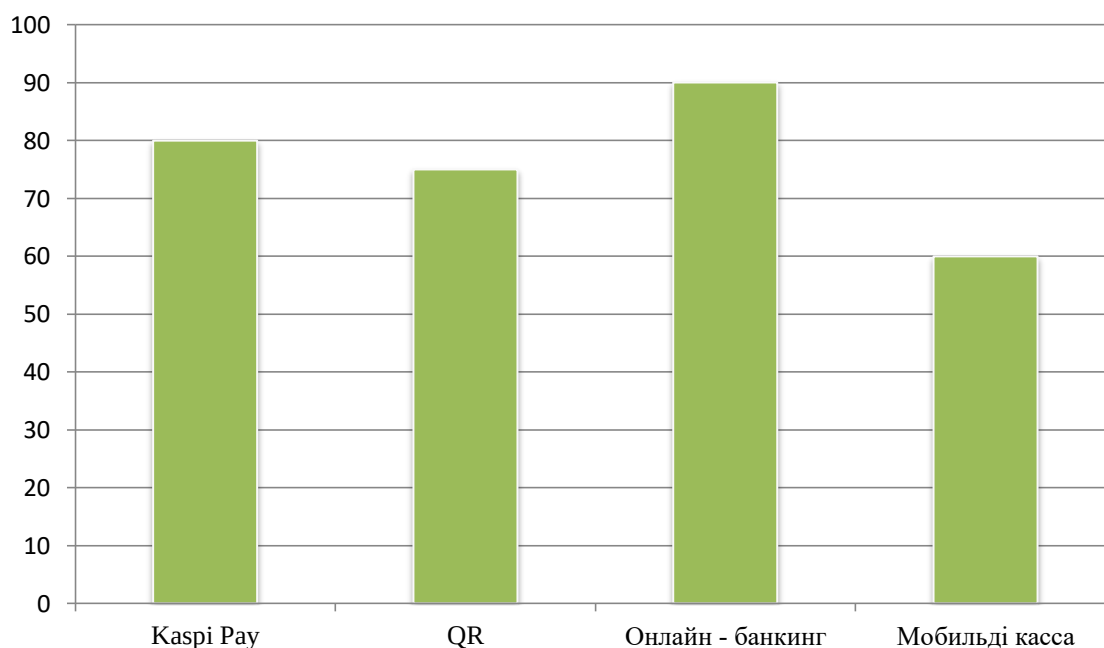
- шоттарды қашықтан ашу;
- онлайн салық төлеу;
- жалақы жобаларын басқару;
- несиелеу және кепілдіктер алу.

Онлайн-банкінгтің арқасында шағын бизнес бұрын тек ірі компанияларға қол жетімді болатын қаржылық технологияларға қол жеткізе алады [7, 41 бет].

Мобильді кассалар: бәсекеге қабілеттілікті арттыру үшін сатуды автоматтандыру. Мобильді кассалар (онлайн-БКМ) қамтамасыз етеді:

- ЭШФ АЖ-ға деректерді автоматты түрде беру (электрондық салық жүйесі);
- сату есебін жүргізу;
- тауарды есепке алу жүйелерімен интеграциялау;
- далада жұмыс істеу ыңғайлылығы (жеткізу, базарлар, қызметтер).

Мобильді кассаларды пайдалану әкімшілік жүктемені азайтады және бизнестің қаржылық тәртібін жақсартады[8, 27 бет].



2-сурет. Қазақстанда ШОБ финтех-құралдарын енгізу деңгейі (%)

Кестеде Қазақстандағы шағын және орта бизнес (ШОБ) субъектілері арасында негізгі финтех-шешімдердің енуінің салыстырмалы сипаттамасы келтірілген. Деректер ең кең таралған төрт технологияны қолдану дәрежесін көрсетеді: Kaspi Pay, QR-төлемдер, онлайн-банкінг және мобильді кассалар.

Бағаналы диаграмма келесі енгізу деңгейінің мәндерін көрсетеді:

- Kaspi Pay - 80%. Платформа ШОБ пайдаланатын финтех-құралдардың арасында жетекші орын алады. Жоғары көрсеткіштер экожүйенің кең таралуына байланысты Kaspi.kz. интерфейстің ыңғайлылығы, операциялық шығындардың төмендігі және пайдаланушылардың жоғары сенімхаты.

QR төлемдері-75%. QR төлемі кәсіпкерлерге терминалдарды пайдаланбай төлемдерді қабылдауға мүмкіндік беретін шағын бизнес үшін әмбебап құралға айналады. Қабылдаудың жоғары деңгейі технологияның қарапайымдылығымен, минималды бастапқы шығындармен және банктік қосымшаларды қолдаумен байланысты.

Онлайн-банкінг-90%. Бұл кәсіпкерлер арасында ең көп таралған финтех құралы. Оның танымалдығы онлайн-банкінгтің қаржылық басқарудың толық циклін қамтамасыз ететіндігіне байланысты: төлемдер, аударымдар, қалдықтарды бақылау, бухгалтерлік есеп және салық қызметтерімен интеграция. Қазақстанның барлық дерлік банктері ыңғайлы бизнес-қосымшаларды ұсынады.

Мобильді кассалар-60%. Бұл көрсеткіш қалғандарынан төмен, бұл физикалық жабдықтың қажеттілігімен, қызмет көрсету шығындарымен және кәсіпкерлердің цифрлық дайындығының гетерогенді деңгейімен түсіндіріледі. Дегенмен, мобильді кассалар сатуды Автоматтандыру және бухгалтерлік есеп жүйелерімен интеграциялау арқылы танымал бола береді.

2-сурет мынаны қорытындылауға мүмкіндік береді: Онлайн-банкінг және Kaspi Pay қазақстандық ШОБ-та аса сұранысқа ие финтех-құралдар болып табылады. QR төлемдері де берік орынға ие және терминалды жабдықтың қажеттілігінің болмауына байланысты тез енгізілуде. Мобильді кассалар салыстырмалы түрде жоғары ену деңгейін көрсетсе де, техникалық қолдау мен шығындар қажеттілігіне байланысты басқа құралдардан төмен. Кесте финтех-технологиялар Қазақстан экономикасын цифрландыру жағдайында шағын бизнестің тиімділігі мен бәсекеге қабілеттілігін арттырудың негізгі факторына айналатынын атап көрсетеді.

Бәсекелестік артықшылықтарды қалыптастыру үшін финтех-шешімдерді кешенді пайдалану. Kaspi Pay, QR-төлемдерді, мобильді кассаларды және онлайн-банкінгті кешенді қолдану шағын және орта бизнеске мүмкіндік береді:

- шығындарды оңтайландыру;
- қызмет көрсетуді жеделдету;
- клиенттік базаны кеңейту;
- тұтынушылардың сенімін арттыру;
- операциялардың ашықтығы мен басқарылуын қамтамасыз ету;
- маркетингтік аналитиканы жақсарту.

Зерттеулер көрсеткендей, финтех құралдарын белсенді түрде енгізетін кәсіпорындар цифрландырудың бірінші жылында кірістерін 20-35% - ға арттырады [9, 18 бет].

Шағын және орта бизнеске финтех-шешімдерді енгізу бойынша ұсыныстар. Финтех-құралдарды енгізу тиімділігін арттыру үшін мыналар ұсынылады:

1. Кәсіпкерлердің цифрлық сауаттылығын оқыту бағдарламаларын әзірлеу.
2. Финтех-сервистерге қосылу рәсімдерін жеңілдету.
3. Жабдықтарды сатып алуға мемлекеттік субсидияларды кеңейту.
4. Өңірлерде кәсіпкерлерді қолдаудың мобильді орталықтарын құру.
5. Банк төлемдерін төмендету арқылы QR төлемдерін пайдалануды ынталандыру.
6. Шағын және орта бизнес үшін киберқауіпсіздік шараларын күшейту.

Қорытынды

Финтех-шешімдер Қазақстанның шағын және орта бизнесінің бәсекеге қабілеттілігін арттыруда шешуші рөл атқарады. Kaspi Pay, QR-төлемдерді, онлайн-банкінгті және мобильді кассаларды пайдалану шығындарды айтарлықтай азайтады, клиенттік базаны кеңейтеді және басқару тиімділігін арттырады. Кешенді цифрландыру кәсіпкерліктің орнықты дамуының,

шағын және орта бизнестің елдің цифрлық экономикасына табысты кірігуінің маңызды факторына айналуға.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Министерство цифрового развития РК. Отчет о реализации программы «Цифровой Казахстан». – Астана, 2023.-78 стр.
2. Арынов Е. Финансовые технологии в условиях цифровизации экономики. – Алматы: Экономика, 2022. – 112 стр.
3. Национальный Банк РК. Статистика безналичных платежей. – Астана, 2024. – 45 стр.
4. Куанышев А. Цифровая грамотность предпринимателей: вызовы и решения. Экономика и финансы. – 2022. - №4. -66-72 стр.
5. Kaspi.kz. Годовой отчет по развитию платежных сервисов. – Алматы, 2024. – 54 стр.
6. Ассоциация Финтех Казахстана. Аналитический обзор рынка финтех-услуг. – 2023. -68 стр.
7. Halyk Bank. Цифровые сервисы для бизнеса. –Алматы, 2022. -87 стр.
8. НК МФ РК. Инструкция по использованию онлайн – ККМ. – Астана, 2021. – 50 стр.
9. Deloitte Central Asia. Digital Transformation of SMEs in Kazakhstan. – 2023. -92 стр.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17851773>
УДК 005.4

BIG FIVE: ИНСТРУМЕНТ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ ДЛЯ ПОДБОРА, РАЗВИТИЯ И УДЕРЖАНИЯ ТАЛАНТОВ

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

FAYEZ WAZANI ABDUL WALID

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

Аннотация. *Пятифакторная модель личности (Big Five) — наиболее научно обоснованный инструмент предсказания поведения и эффективности сотрудников в условиях неопределённости и цифровой трансформации. В отличие от устаревших типологий, Big Five позволяет точно прогнозировать реакцию на стресс, готовность к изменениям, стиль принятия решений и командную динамику. Интеграция модели с HR-аналитикой и цифровыми поведенческими данными создаёт новую дисциплину — поведенческую архитектуру организации. Это даёт руководителям возможность: заранее выявлять управленческие риски и точки неэффективности, формировать сбалансированные и устойчивые команды, подбирать условия труда и стиль управления под индивидуальные особенности сотрудников, развивать культуру психологически грамотного лидерства. Big Five превращается из академической модели в практический инструмент осознанного и научно обоснованного управления людьми — ключевой конкурентный ресурс современных организаций.*

Ключевые слова: *Big Five, личностные черты, организационное поведение, когнитивные механизмы, управление персоналом, цифровая психометрия, поведенческая экономика.*

Организации XXI века живут в режиме постоянных изменений: цифровизация рабочих процессов, гибридные форматы занятости, усложнение проектных структур, рост требований к скорости принятия решений и качеству коммуникаций. На этом фоне становится очевидным, что эффективность компании определяется не только технологиями и регламентами, но и тем, насколько хорошо руководители понимают поведенческую природу людей, с которыми работают.

Классические инструменты управления — инструкции, KPI, контроль дисциплины — обеспечивают лишь базовый уровень функционирования. Однако они не объясняют, почему одни сотрудники быстро адаптируются к изменениям, а другие входят в сопротивление; почему одни команды разгоняются за счёт разнообразия, а другие распадаются на фоне минимального конфликта; почему одни лидеры вдохновляют, а другие — производят скрытую токсичность, даже не осознавая этого.

Для ответа на эти вопросы менеджмент обращается к научно валидированным психометрическим моделям. Среди них пятифакторная модель личности (Big Five) занимает центральное место благодаря своей надёжности, кросс-культурной универсальности и высокой предсказательной силе. Big5 не просто классифицирует людей по признакам; она описывает закономерности того, как человек воспринимает информацию, реагирует на неопределённость, выстраивает коммуникации, обучается и принимает решения.

В условиях цифровой трансформации Big 5 перестаёт быть инструментом психологической диагностики и становится компонентом организационной стратегии. Компании с высокой управленческой зрелостью интегрируют поведенческие данные в HRIS-

системы, обучающие платформы и системы мониторинга производительности, создавая поведенческие профили сотрудников. Эти профили позволяют прогнозировать успешность в определённых ролях, риски выгорания, управленческие слепые зоны и динамику командной работы.

Понимание Big 5 становится критически важным для руководителей, HR-аналитиков и проектных команд. Модель даёт возможность управлять не только результатами, но и когнитивной логикой, лежащей за поведением сотрудников.

Цель данной статьи — показать Big Five как научно обоснованный, практико-ориентированный инструмент осознанного управления людьми, раскрыть его когнитивные механизмы, управленческие применения и перспективы интеграции с цифровой аналитикой. Статья позиционирует Big 5 как базовый элемент современного поведенческого менеджмента и стратегического развития организаций. Модель Big Five (OCEAN или пятифакторная модель личности) — самая научно подтверждённая и кросс-культурно устойчивая модель личности на 2025 год(таблица 1).

Таблица 1 – Модель Big Five

Фактор (рус.)	Фактор (англ.)	Высокий полюс (+1–2 SD)	Низкий полюс (–1–2 SD)	Нейробиология (кратко)
Открытость опыту	Openness	Креативен, любопытен, любит новизну, эстетичен	Консервативен, предпочитает рутину, практичен	Высокая активность дофамина в префронтальной коре
Добросовестность	Conscientiousness	Организован, надёжен, целеустремлён, самодисциплина	Импульсивен, небрежен, расслаблен	Префронтальная кора + передняя поясная кора
Экстраверсия	Extraversion	Общительный, энергичный, напористый, ищет стимулы	Спокойный, замкнутый, предпочитает одиночество	Низкий базовый уровень активации коры + высокий дофамин
Доброжелательность	Agreeableness	Сострадателен, кооперативный, доверчивый	Конкурентный, прямолинейный, скептический	Опиоидная и окситоциновая системы
Нейротизм	Neuroticism	Эмоционально нестабилен, тревожен, легко расстраивается	Эмоционально стабилен, спокоен, устойчив к стрессу	Высокая реактивность лимбической системы (амигдала)

Пятифакторная модель личности (Big Five) опирается на фундаментальный принцип лексической гипотезы, согласно которому ключевые особенности человеческого поведения и межличностных различий неизбежно закрепляются в языке. Этот подход предполагает, что культурно значимые характеристики личности многократно отражаются в естественной речи, тем самым формируя устойчивый понятийный слой, доступный эмпирическому анализу [1].

Исходные исследования, проведённые в XX веке (Олпорт, Одберт, Голдберг), включали масштабную работу по сбору и классификации лексических дескрипторов личности из словарей и реальных коммуникаций. На ранних этапах было выделено более 17 000 слов, описывающих личностные различия. С точки зрения научной методологии, такая база представляет собой уникальный массив для факторного анализа, позволяющий выявить скрытую структуру психологических признаков, не навязанную теоретическими рамками [2].

Факторный анализ, применённый к этим массивам данных, позволил выделить пять устойчивых, реплицируемых факторов, обнаруживающихся в различных выборках, культурах и языковых средах. Эти факторы — открытость опыту, сознательность, экстраверсия, доброжелательность и нейротизм — демонстрируют стабильность как на уровне лексических данных, так и при использовании психометрических опросников. Такая двойная валидизация делает Big Five одной из наиболее надёжных моделей личности в современной науке.

Важно подчеркнуть, что Big 5 возникла не как попытка теоретиков «поделить людей на типы», а как результат эмпирической обработки больших данных задолго до того, как сам термин «big data» вошёл в научный оборот. В этом заключается её уникальность: структура модели сформирована не предположениями, а статистикой, выявившей наиболее устойчивые паттерны человеческого поведения.

Пятифакторная модель представляет собой научно обоснованную систему описания личности, где каждый фактор отражает независимое измерение поведения, созданное на базе объективной лексико-факторной структуры. Это — фундамент, на котором строится последующее управленческое и организационное применение модели.

Одним из ключевых достоинств модели Big Five является её высокая эмпирическая устойчивость, подтверждённая в различных культурах, языковых средах и методах психометрического анализа. Многочисленные исследования, проведённые на больших выборках (Коста, МакКрей, Голдберг, Джон и др.), демонстрируют, что пятифакторная структура личности проявляется практически неизменно, независимо от того, каким образом собираются данные — через лексические списки, факторизацию опросников или анализ наблюдаемого поведения [1-3].

Кросс-культурная валидность модели подтверждена исследованиями, охватывающими десятки стран, включая государства с разными культурными традициями, уровнями экономического развития и социальными нормами. Несмотря на эти различия, базовая структура факторов — открытость опыту, сознательность, экстраверсия, доброжелательность и нейротизм — остаётся идентичной, что указывает на глубинную универсальность соответствующих поведенческих паттернов.

Высокая устойчивость проявляется также во временной стабильности личностных черт. Исследования показывают, что показатели Big Five демонстрируют значительную консистентность на протяжении взрослой жизни. Изменения, если и происходят, носят закономерный характер: например, с возрастом наблюдается рост сознательности и доброжелательности, а уровень нейротизма может снижаться при формировании устойчивых копинг-стратегий. Это делает модель полезной не только для оценки, но и для прогнозирования поведения.

Кроме того, пятифакторная структура сохраняет свою форму при использовании различных методологических подходов. Её подтверждает межметодовая валидность: традиционные опросники (NEO PI-R, BFI, IPIP), лексические методы, машинный анализ цифровых следов (текстовые паттерны, коммуникационные стили), экспертные оценки в профессиональной среде. Одновременная устойчивость в лексических, поведенческих и опросных данных делает Big Five одной из наиболее надёжных и воспроизводимых моделей в современной психологии [1,4].

Универсальность и эмпирическая стабильность пятифакторной модели формируют её статус как основного научного инструмента анализа личности, применимого как в исследовательских, так и в управленческих задачах.

Пятифакторная модель личности рассматривает личностные черты не как фиксированные типы или жёсткие категории, а как устойчивые континуальные тенденции поведения, проявляющиеся в широком спектре ситуаций. В отличие от типологических подходов, Big Five оперирует измерениями, отражающими вероятностный характер человеческих реакций, что делает модель более гибкой и лучше соответствующей эмпирическим данным о поведении.

Каждый фактор Big Five представляет собой интеграцию когнитивных, эмоциональных и мотивационных компонентов, определяющих индивидуальный стиль взаимодействия с окружающей средой. Например, сознательность включает в себя самодисциплину, склонность к планированию и ориентацию на достижение целей, тогда как экстраверсия объединяет социальную активность, потребность в стимуляции и позитивный аффект. Такой многокомпонентный характер факторов позволяет объяснять широкий спектр индивидуальных различий в деятельности, обучении и межличностных отношениях.

Личностные черты проявляются не в отдельном поступке, а в устойчивом паттерне поведения, который сохраняется даже при изменении внешних условий. Это подтверждается longitudinal-исследованиями, показывающими, что корреляции между измерениями Big Five и реальными поведенческими проявлениями остаются стабильными на протяжении времени. В частности, высокая сознательность предсказывает надёжность исполнения задач, своевременность и ответственность, тогда как высокий нейротизм повышает вероятность эмоциональной реактивности и стресс-чувствительности в рабочих ситуациях.

Важно отметить, что черты Big Five проявляются как в субъективных, так и в объективных данных. Помимо самоотчетов, они коррелируют с реальными цифровыми следами: особенностями письменной речи, структурой коммуникаций, реакцией на обратную связь, выбором типов задач и паттернами обучаемости. Это расширяет возможности применения модели в цифровых экосистемах компаний, где данные о поведении сотрудников могут использоваться для построения более точных поведенческих профилей.

Личностные черты в рамках Big Five представляют собой стабильные, научно определённые тенденции поведения, отражающие комплекс когнитивных и эмоциональных процессов. Их континуальный характер делает модель гибкой и пригодной для анализа поведения в динамичных организационных условиях, а интеграция когнитивных компонентов позволяет использовать Big Five как инструмент для прогнозирования реакции сотрудников на задачи, нагрузку и организационные изменения.

Личностные черты Big Five выступают в роли устойчивых когнитивных фильтров, через которые человек интерпретирует поступающую информацию и формирует поведенческие реакции. Эти фильтры определяют не только то, какие стимулы человек замечает, но и то, как он их оценивает, насколько быстро принимает решения и какие стратегии выбирает в условиях неопределённости.

Когнитивные механизмы, связанные с личностными факторами, проявляются в нескольких измерениях. Во-первых, черты определяют уровни чувствительности к различным типам информации. Например, индивиды с высоким нейротизмом демонстрируют усиленную реактивность на риски, угрозы и неоднозначные сигналы, что соответствует их повышенной активности стресс-реактивных систем. В то же время высокая открытость опыту сопряжена с повышенной чувствительностью к новизне, абстрактным идеям и альтернативным сценариям.

Во-вторых, когнитивные фильтры формируют предпочтительные пути обработки информации. Сознательность связана с аналитическим, структурированным стилем переработки, тогда как экстраверсия ассоциирована с более быстрым, интуитивно ориентированным стилем принятия решений. Исследования показывают, что эти различия проявляются в выборе стратегии — от поиска данных до реакции на неполные или противоречивые сведения.

В-третьих, личностные факторы определяют степень толерантности к неопределённости. Доброжелательность, например, повышает готовность принимать

социально неоднозначную информацию в контексте доверия, тогда как низкий уровень этого фактора может усиливать склонность к интерпретации нейтральных сигналов как потенциально конфликтных.

Эти когнитивные фильтры оказывают прямое влияние на рабочее поведение. Так, открытость определяет восприятие инноваций: одни сотрудники видят в них возможности, другие — риск нарушения привычных процессов. Сознательность формирует склонность к структурированию задач и последовательному планированию, что проявляется в предпочтении предсказуемых систем. Нейротизм определяет чувствительность к рабочему стрессу, обратной связи и ошибкам.

Когнитивные механизмы, лежащие в основе личностных факторов, являются ключевыми детерминантами поведения сотрудников и определяют фундаментальные различия в рабочих стилях. Понимание этих фильтров позволяет прогнозировать реакции на изменения, динамику обучаемости, стиль коммуникации и характер включённости в организационные процессы.

Личностные черты Big Five обладают высокой предсказательной силой в отношении поведения человека в рабочих контекстах. Это связано с тем, что каждый фактор определяет устойчивые закономерности реагирования на задачи, социальные взаимодействия, стрессовые условия и управленческие воздействия. Благодаря этому пятифакторная модель используется как инструмент прогнозирования профессионального поведения, позволяющий оценивать потенциальную эффективность сотрудника ещё до того, как он включился в деятельность (таблица 2).

Таблица 2 - Практическая значимость: как читать людей

Черта	Как проявляется на работе и в жизни	Как мотивировать / управлять	Чего избегать
Высокая Открытость	Генерирует идеи, любит эксперименты, быстро скучает в рутине	Давайте новые проекты, свободу, нестандартные задачи	Микроменеджмент, жёсткие инструкции
Низкая Открытость	Любит чёткие процессы, стандарты, предсказуемость	Давайте детальные инструкции, стабильность	Частые изменения, «креативные мозговые штурмы»
Высокая Добросовестность	Дедлайны, качество, порядок	Доверяйте ответственные задачи, давайте автономию	Давление «сделай быстрее», хаос в процессах
Низкая Добросовестность	Импульсивен, гибок, может опаздывать	Ставьте короткие дедлайны, геймификацию, напоминания	Долгосрочные проекты без контроля
Высокая Экстраверсия	Любит общаться, презентации, networking	Ставьте на публичные роли, командные мероприятия	Работа в одиночестве 8 часов подряд
Низкая Экстраверсия (интроверсия)	Глубоко думает, пишет лучше, чем говорит	Давайте время на обдумывание,	Выводить на сцену без подготовки

		переписку вместо звонков	
Высокая Доброжелательность	Избегает конфликтов, командный игрок	Просите помогать другим, ставьте в поддержку клиентов	Жёсткие переговоры, конкуренция внутри команды
Низкая Доброжелательность	Прямолинеен, отстаивает интересы, любит спорить	Ставьте на сложные переговоры, защиту бюджета	Просить «быть помягче» — будет раздражать
Высокий Нейротизм	Быстро замечает риски, тревожится	Давайте чёткий план и поддержку, хвалите маленькие победы	Критика на людях, неопределённость
Низкий Нейротизм	Спокоен под давлением, «хладнокровен»	Ставьте на кризисные ситуации, дедлайны	Излишняя забота — воспринимается как слабость

Сознательность является наиболее надёжным предиктором общей рабочей результативности. Сотрудники с высокими значениями этого фактора демонстрируют дисциплину, контролируемость поведения, ориентацию на цели и способность соблюдать сроки. Однако чрезмерно высокий уровень сознательности может порождать риск перфекционизма, что проявляется в переизбыточном стремлении к контролю, снижении гибкости и повышении когнитивной нагрузки.

Экстраверсия коррелирует с эффективностью в профессиях, требующих высокой социализации, концентрации на внешних стимулах и взаимодействии с клиентами. Такие специалисты могут быстрее устанавливать контакты, проявлять инициативу в коммуникации и поддерживать энергию группы. Однако в задачах, связанных с длительной концентрацией или автономной аналитической работой, экстравертный стиль может снижать эффективность.

Доброжелательность является сильным маркером поведения в коллективных и конфликтных ситуациях. Высокие показатели этого фактора связаны с кооперативностью, эмпатией, готовностью к компромиссам и сниженной вероятностью эскалации споров. Вместе с тем чрезмерная уступчивость может осложнять принятие жёстких решений и проведение корректирующих разговоров.

Открытость опыту предсказывает инновационное поведение, стремление к обучению и способность адаптироваться к новым условиям. Сотрудники с высокой открытостью легче работают в условиях неопределённости и креативных задачах. Но низкая структурированность и ориентация на абстрактные идеи могут приводить к трудностям в рутинных или строго регламентированных процессах.

Нейротизм (или эмоциональная стабильность как обратный полюс) является ключевым фактором стрессоустойчивости. Высокий нейротизм предсказывает повышенную чувствительность к критике, усиленные реакции на неопределённость и тенденцию к когнитивной перегрузке в условиях давления. Низкий нейротизм, напротив, способствует стабильности в кризисных условиях, но может снижать чувствительность к социальным сигналам.

Совокупное использование факторов Big Five позволяет формировать комплексные поведенческие прогнозы. Например, сочетание высокой экстраверсии и низкой сознательности предсказывает импульсивность и фрагментированность действий, тогда как профиль с высокой сознательностью и низкой открытостью предполагает сильную дисциплину, но низкую гибкость к нововведениям.

Big Five даёт возможность интерпретировать индивидуальные различия как закономерные предикторы поведения в профессиональной среде. Это позволяет организациям заблаговременно оценивать степень соответствия сотрудника рабочей роли, прогнозировать динамику адаптации и снижать управленческие риски, возникающие вследствие несоответствия личностных особенностей требованиям среды.

Растущий массив эмпирических данных подтверждает, что личностные факторы Big Five являются одними из наиболее надёжных предикторов профессиональной эффективности, сопоставимых по значимости с когнитивными способностями и уровнем квалификации. Особенность модели заключается в том, что каждый фактор вносит вклад в профессиональные результаты через конкретные поведенческие механизмы, проявляющиеся в выполнении задач, взаимодействии с коллегами, управлении временем и принятии решений [5-7].

Сознательность демонстрирует наиболее устойчивую связь с общей производительностью в различных сферах деятельности. Эта связь объясняется большим набором поведенческих маркеров: целеустремлённостью, упорядоченностью действий, способностью к самоконтролю и предсказуемостью поведения. Сотрудники с высокой сознательностью демонстрируют стабильный уровень качества работы, что делает этот фактор ключевым при прогнозировании эффективности в должностях, связанных со сложной структурированной деятельностью.

Экстраверсия выступает значимым предиктором эффективности в профессиях, требующих высокой интенсивности социальных контактов: продажи, клиентские сервисы, управление персоналом. Экстравертный стиль поведения способствует инициативности, уверенности в коммуникации и способности поддерживать рабочее взаимодействие в условиях высокой нагрузки. Однако в аналитических и монотонных видах деятельности влияние экстраверсии на эффективность ослабевает.

Открытость опыту предсказывает успешность в инновационных, проектных и исследовательских задачах. Она проявляется через такие когнитивные характеристики, как дивергентное мышление, гибкость в поиске решений и положительное отношение к экспериментированию. В цифровой экономике этот фактор становится критическим для сотрудников, работающих в условиях постоянных изменений и высокой неопределённости.

Доброжелательность связана с эффективностью в командных формах работы. Сотрудники с высоким уровнем этого фактора способствуют формированию доверительных отношений, снижению конфликтности и поддержанию социальной координации. Эта черта особенно значима в гибких организационных структурах, где успех определяется качеством горизонтальных коммуникаций и социальной сплочённостью.

Эмоциональная стабильность (обратный полюс нейротизма) является важным предиктором поведения в стрессовых условиях. Низкий уровень нейротизма повышает вероятность сохранения продуктивности при высоких требованиях, неопределённости и риске ошибок. Соответственно, высокий нейротизм связан с колебаниями эффективности, особенно в задачах, требующих быстрой адаптации к внезапным изменениям.

Ещё один аспект Big Five заключается в возможности прогнозировать не только индивидуальную, но и командную эффективность. Комбинации факторов влияют на динамику взаимодействий, распределение ролей, координацию усилий и общую психологическую устойчивость группы. Например, высокая, средняя доброжелательность снижает уровень межличностных конфликтов, а баланс открытости и сознательности повышает способность команды переходить от идей к реализации.

Big Five обеспечивает широкую прогностическую базу для оценки профессиональной эффективности. Личностные факторы влияют не только на результаты деятельности, но и на качество социальных процессов внутри организации, делая модель ключевым инструментом управления человеческим капиталом в условиях усложнения рабочих сред.

Несмотря на высокую валидность и широкое признание в научной среде, модель Big Five обладает рядом ограничений, которые необходимо учитывать при интерпретации данных и

принятии управленческих решений. Понимание этих ограничений позволяет избегать типичных ошибок использования психометрических моделей в организациях и формировать более корректные прогнозы поведения.

Во-первых, Big Five описывает стабильные тенденции личности, но не учитывает контекстуальные факторы, которые оказывают существенное влияние на поведение. Рабочая среда, организационная культура, структура задач, особенности лидерства и уровень стресса могут как усиливать, так и сглаживать проявление личностных черт. Так, высокая сознательность проявляется иначе в условиях высокой автономии, чем в среде жёсткого микроменеджмента. Следовательно, Big Five не является самодостаточной моделью и требует интеграции с ситуационными переменными.

Во-вторых, модель отражает вероятностные, а не детерминированные связи. Личностная черта увеличивает вероятность определённого поведения, но не гарантирует его. Например, высокая экстраверсия повышает вероятность эффективности в продажах, но успех зависит также от опыта, контекста, уровня поддержки и стиля руководства. Превращение личностных измерений в «диагноз» или фиксированную характеристику приводит к ошибочным управленческим решениям.

В-третьих, Big Five не охватывает ряд значимых психологических конструкций, которые также влияют на поведение: мотивацию, ценности, профессиональную идентичность, установки, когнитивные способности и эмоциональный интеллект. Эти переменные взаимодействуют с личностными чертами и могут компенсировать или усиливать их влияние. Например, высокий нейротизм может быть сглажен развитой эмоциональной регуляцией, а низкая доброжелательность — компенсирована сильными профессиональными стандартами.

В-четвёртых, модель подвержена ряду методологических ограничений. Большинство измерений Big Five основаны на самоотчётах, что делает их чувствительными к социально-желательным ответам, слабой рефлексии и искажению восприятия. Хотя современные методы цифровой психометрии позволяют дополнять самоотчёты объективными данными (поведенческие паттерны, текстовые следы, коммуникационные метрики), это не устраняет проблему полностью.

В-пятых, кросс-культурная универсальность модели не отменяет культурных различий в проявлении черт. Например, экстраверсия в индивидуалистических культурах может восприниматься как норма, тогда как в коллективистских обществах — как чрезмерная демонстративность. Интерпретация черт требует учёта культурных и организационных норм, чтобы избежать ошибок классификации.

Наконец, Big Five не фиксирует динамику краткосрочных изменений личности. В стрессовых, кризисных или переходных периодах поведение сотрудника может временно отклоняться от его стабильного профиля. Такие «ситуационные колебания» особенно важны при оценке адаптации к изменениям, работе в неопределённости и взаимодействии с новыми структурами команды.

Использование модели Big Five в процессе формирования команд позволяет прогнозировать не только индивидуальное поведение сотрудников, но и динамику коллективного взаимодействия. Командная эффективность зависит от того, насколько личностные профили участников дополняют друг друга, создавая сбалансированное распределение ролей, обязанностей и форм реагирования на рабочие задачи. Big Five обеспечивает системный подход к этому распределению, позволяя строить команды не интуитивно, а на основе структурированных поведенческих данных.

Одним из ключевых механизмов формирования эффективных команд является баланс факторных профилей. Например, высокая средняя сознательность в команде предсказывает организованность, соблюдение сроков и устойчивость рабочих циклов, но её избыток может препятствовать гибкости и инновационности. В таких условиях важно присутствие сотрудников с высокой открытостью, которые обеспечат альтернативные взгляды и способность генерировать нестандартные решения. Аналогично, высокая экстраверсия у

нескольких членов команды может усилить инициативность и социальную энергию, но при отсутствии сотрудников с более интроспективным стилем мышления возникает риск доминирования поверхностных решений над глубоким аналитическим разбором.

Факторы доброжелательности и эмоциональной стабильности влияют на качество внутреннего климата команды. Высокая доброжелательность способствует снижению конфликтности, формированию доверия и поддержанию кооперативных взаимодействий, что критически важно в условиях проектной неопределённости и высокой нагрузки. Эмоциональная стабильность, в свою очередь, связана со способностью поддерживать продуктивность в стрессовых ситуациях и снижать вероятность деструктивных реакций в периоды управления изменениями. Команда, включающая несколько участников с низким уровнем нейротизма, демонстрирует более стабильные результаты в условиях кризисных задач.

Особое значение Big Five приобретает при распределении ролей внутри команды. Личностные профили позволяют прогнозировать, какие сотрудники склонны к лидерству, какие — к аналитической работе, а какие обеспечат социальную связность группы. Например: высокая экстраверсия и эмоциональная стабильность коррелируют с эффективностью в фасилитаторских и руководящих ролях; высокая открытость и умеренная сознательность — с продуктовым мышлением и инновационными функциями; высокая сознательность и доброжелательность — с надёжностью координации и поддержания операционного порядка.

Кроме того, Big Five помогает предотвращать командные дисфункции. Профиль, в котором доминирует один фактор (например, слишком высокая экстраверсия или чрезмерная доброжелательность), может приводить к уклонению от сложных решений, групповому мышлению или подавлению альтернативных точек зрения. Анализ личностного состава команды позволяет выявить такие риски на ранних этапах и компенсировать их за счёт корректировки структуры команды или перераспределения функциональных зон ответственности.

Применение Big Five в формировании команд обеспечивает научно обоснованный подход к построению эффективных рабочих групп, повышая согласованность действий, устойчивость к стрессу, инновационность и способность достигать результатов в условиях высокой организационной сложности. Личностные профили выступают как инструмент распределения ролей, профилактики конфликтов и оптимизации командной динамики, что делает этот метод ключевым для современных управленческих практик.

Различия в личностных профилях определяют не только стиль поведения сотрудников, но и их мотивационные драйверы — то есть то, что побуждает человека включаться в работу, сохранять продуктивность и воспринимать профессиональные цели как значимые. Управление мотивацией на основе модели Big Five позволяет отказаться от универсальных схем воздействия и перейти к точечной настройке мотивирующих условий, повышая как индивидуальную, так и коллективную результативность.

Сознательность является ключевым маркером внутренней мотивации, ориентированной на достижение и качество результата. Сотрудники с высоким уровнем сознательности лучше реагируют на структурированные цели, чёткие стандарты и предсказуемые критерии оценки. Для них значимы понятные процедуры, логика задач и стабильные механизмы контроля. Напротив, сотрудники с низкой сознательностью предпочитают гибкие сроки, экспериментальные форматы работы и вариативность подходов. Их мотивация усиливается при наличии творческих задач, краткосрочных целей и высокой степени автономии.

Экстраверсия определяет мотивацию через социальное взаимодействие. Экстраверты устойчиво повышают продуктивность в условиях командной работы, частой коммуникации, публичного признания и динамичного рабочего ритма. Им важны социальные стимулы: обсуждение, обратная связь, участие в совещаниях, вовлечение в клиентские или фасилитационные активности. Интроверты, напротив, демонстрируют высокую продуктивность при минимизации лишнего взаимодействия, наличии тихой среды и чёткой

индивидуальной ответственности. Социальные стимулы для них вторичны, а чрезмерное вовлечение может снижать мотивацию и вызывать эмоциональную усталость.

Доброжелательность влияет на восприятие мотивационных стимулов, связанных с ценностями, командным духом и социальным смыслом работы. Высокая доброжелательность коррелирует с потребностью в гармоничных отношениях, справедливости и сотрудничестве. Такие сотрудники более мотивированы в среде с высоким уровнем доверия и социальной поддержки. Низкая доброжелательность, напротив, усиливает реакцию на индивидуальные достижения, высокую автономию и конкурентные форматы мотивации.

Открытость опыту определяет мотивацию через новизну, обучение, интеллектуальные вызовы и возможность влиять на развитие продуктов или процессов. Для сотрудников с высокой открытостью ключевыми стимулами являются исследовательские задачи, нестандартные методы работы, участие в инновационных проектах и доступ к знаниям. Сотрудники с низким уровнем открытости предпочитают устойчивые алгоритмы, структурированные процессы и минимизацию неопределённости. Их мотивация опирается на стабильность и предсказуемость рабочих условий.

Эмоциональная стабильность (обратный нейротизм) влияет на выбор мотивационных стратегий через отношение к стрессу и неопределённости. Эмоционально стабильные сотрудники сохраняют мотивацию в условиях давления, конкуренции и большого объёма задач. Они позитивно реагируют на вызовы и сложные цели. Сотрудники с высоким нейротизмом, напротив, требуют большего уровня психологической безопасности, конструктивной обратной связи и чёткой поддержки со стороны руководителя. В условиях высокой неопределённости их мотивация может снижаться быстрее, чем у других сотрудников.

Использование Big Five в управлении мотивацией позволяет выстраивать индивидуализированные стратегии, учитывающие реальные когнитивные и эмоциональные потребности сотрудников. Такой подход повышает вовлечённость, снижает риск профессионального выгорания и укрепляет внутреннюю устойчивость команды. Мотивация перестаёт быть «массированным воздействием» и становится точным инструментом, согласованным с личностными профилями и рабочими контекстами.

Личностные факторы Big Five оказывают существенное влияние на то, как сотрудники воспринимают конфликтные ситуации, реагируют на стресс и взаимодействуют в условиях повышенной нагрузки. Использование модели Big Five в управлении конфликтами и стрессоустойчивостью позволяет корректно прогнозировать потенциальные зоны напряжения и выстраивать адаптивные стратегии руководства, снижая риски межличностных столкновений и эмоционального выгорания.

Одним из наиболее значимых факторов, определяющих поведение в условиях конфликта, является доброжелательность. Сотрудники с высоким уровнем этого показателя склонны к поиску компромиссов, демонстрируют эмпатию и стремятся поддерживать гармонию в коллективе. Их участие способствует снижению напряжённости и повышению уровня доверия в команде. Однако чрезмерно высокая доброжелательность может приводить к избеганию принципиальных решений, что потенциально усугубляет скрытые конфликты. Низкая доброжелательность, напротив, увеличивает вероятность прямых столкновений, но может быть конструктивной в ситуациях, где требуется жесткая позиция и готовность решать проблемы открыто.

Эмоциональная стабильность — второй ключевой фактор, определяющий реактивность на стресс. Сотрудники с низким уровнем нейротизма демонстрируют устойчивость к давлению, сохраняют концентрацию и способность к рациональному анализу в сложных ситуациях. Они менее подвержены эффекту «эмоциональной домино-реакции», что делает их важным ресурсом в периоды организационных изменений или кризисного управления. Сотрудники с высоким нейротизмом чаще реагируют на стресс чрезмерной тревожностью, сомнениями или избеганием. Это требует более бережных управленческих подходов:

постепенности изменений, чёткой обратной связи, управляемого объёма задач и предсказуемости процессов.

Открытость опыту определяет стратегию реагирования на новые, неопределённые или конфликтные ситуации. Высокая открытость коррелирует с когнитивной гибкостью: такие сотрудники способны рассматривать альтернативные сценарии, предлагать нестандартные решения и удерживать продуктивность в условиях неопределённости. Однако при низкой структурированности рабочих процессов они могут испытывать трудности в взаимодействии с сотрудниками с высокой сознательностью, которым необходимы чёткие рамки и регламент. Низкая открытость, наоборот, повышает потребность в стабильности, что может усиливать стресс в ситуациях частых изменений.

Экстраверсия влияет на стиль участия в конфликтах и на восприятие стрессовых ситуаций. Экстраверты чаще управляют напряжением через коммуникацию, быстро вовлекаются в обсуждение проблем и готовы открыто выражать свои позиции. В некоторых случаях это ускоряет разрешение противоречий, но при высокой эмоциональности может приводить к эскалации. Интроверты более склонны к анализу, предпочитают перерабатывать информацию до обсуждения и зачастую демонстрируют более сдержанные реакции. При отсутствии пространства для спокойной аналитики интроверты могут испытывать скрытое эмоциональное напряжение, что усложняет их участие в командных конфликтах.

Сознательность определяет стиль поведения в конфликтных ситуациях через ориентацию на правила, обязательства и рациональные аргументы. Сотрудники с высокой сознательностью стремятся минимизировать хаос и восстановить структурированность взаимодействия. Они реже инициируют конфликты и чаще выступают медиаторами в ситуациях, где требуется соблюдение процедур. Однако чрезмерная ориентация на формальные нормы может снижать гибкость в ситуациях, требующих эмоционального или креативного подхода.

Применение Big Five в управлении конфликтами и стрессоустойчивостью позволяет руководителям формировать адекватные стратегии влияния, учитывающие особенности когнитивных и эмоциональных реакций сотрудников. Личностные профили дают возможность прогнозировать зоны риска, формировать устойчивые команды, балансировать эмоциональные и поведенческие стили и предотвращать эскалацию напряжённости. Такой подход усиливает адаптивность организации и снижает вероятность социальных дисфункций в условиях высокой нагрузки.

Использование модели Big Five в управленческой практике позволяет выявлять и прогнозировать не только индивидуальные особенности поведения сотрудников, но и потенциальные риски, связанные с их включённостью в процессы управления, лидерство, принятие решений и организационную динамику. Личностные профили служат основой для оценки вероятности возникновения поведенческих отклонений, управленческих ошибок и деструктивных сценариев взаимодействия, которые могут снижать эффективность подразделений и устойчивость организации в целом.

Наиболее системным источником управленческих рисков является сочетание низкой доброжелательности и высокой экстраверсии. Такой профиль увеличивает вероятность возникновения авторитарных или конкурентных моделей поведения, что может приводить к подавлению альтернативных точек зрения, усилению межличностных конфликтов и снижению качества командного принятия решений. При высокой власти и низкой эмпатии такие лидеры склонны к чрезмерному давлению, жестким интервенциям и игнорированию эмоционального состояния сотрудников, что повышает риск текучести и скрытой сопротивляемости.

Высокая открытость при низкой сознательности представляет собой другой тип риска — риск непредсказуемости и управленческой несогласованности. Лидеры с таким профилем могут генерировать большое количество идей и инициатив, но испытывать трудности в их структурировании и доведении до результата. В условиях высокой нагрузки это приводит к

фрагментированности решений, непоследовательности в коммуникации и снижению стабильности подразделения. Такой риск особенно существенен в операционных подразделениях, где требуется строгая регламентированность.

Высокий нейротизм является предиктором рисков эмоционального выгорания и импульсивных решений. Лидеры с повышенной эмоциональной реактивностью могут демонстрировать неустойчивость в поведении, колебания в требовательности, непоследовательную обратную связь и чрезмерное реагирование на стресс. Это снижает доверие сотрудников, усиливает неопределённость и формирует неблагоприятный психологический климат. При отсутствии корректирующих механизмов высокие значения нейротизма могут трансформироваться в управленческую дисфункцию.

Чрезмерно высокая сознательность также может выступать источником рисков, особенно в среде, требующей гибкости и быстрого реагирования на изменения. Такие сотрудники нередко проявляют склонность к микроменеджменту, избыточному контролю и сопротивлению инновациям. В проектных командах или Agile-средах чрезмерная структурированность может препятствовать адаптации и снижать инновационную динамику.

Важным аспектом прогнозирования рисков является анализ не отдельных факторов, а их комбинаций. Например: высокая сознательность + низкая доброжелательность → риск жёсткого, формализованного стиля управления; высокая экстраверсия + низкая эмоциональная стабильность → риски импульсивного лидерства; высокая открытость + высокая доброжелательность + низкая сознательность → риск расфокусированности и неоптимальной приоритизации задач.

Кроме того, Big Five позволяет прогнозировать риски, связанные с адаптацией к организационным изменениям. Сотрудники с низкой открытостью и высоким нейротизмом демонстрируют высокий уровень сопротивления изменениям, что может задерживать внедрение трансформационных проектов. Высокая доброжелательность при низкой эмоциональной стабильности повышает риск социальной перегрузки и эмоционального истощения.

Таким образом, личностные профили Big Five служат ценным инструментом прогнозирования управленческих рисков, позволяющим выявлять потенциальные поведенческие угрозы до их проявления, корректировать распределение ролей, адаптировать стиль руководства и разрабатывать меры профилактики деструктивных сценариев. Включение Big Five в систему управления рисками повышает предсказуемость организационной динамики и способствует формированию устойчивых управленческих решений(таблица 3).

Таблица 3 - Управленческое применение Big Five: поведенческие механизмы, организационные эффекты и скрытые риски

Управленческий блок	Ключевые поведенческие механизмы Big Five	Организационные эффекты (что получает компания)	Скрытые риски и ограничения
1. Формирование команд	• Дополняемость профилей по факторам (структурность, гибкость, коммуникации, стрессоустойчивость) • Роль факторных комбинаций в распределении функций и поведенческих ролей.	• Создание сбалансированных команд с оптимальным сочетанием аналитических, инновационных и коммуникативных стилей. • Снижение конфликтности и повышение скорости	• Риск избыточной однородности (например, «команда из одних экстравертов»). • Ошибочная фиксация ролей, препятствующая профессиональному росту. • Игнорирование ситуационных

		принятия решений. • Повышение устойчивости в условиях неопределённости.	переменных (культура, лидерство, нагрузка).
2. Управление мотивацией	• Влияние сознательности на отклик на структурированные цели. • Экстраверсия как драйвер социальных стимулов. • Открытость как механизм мотивации через новизну. • Нейротизм как ограничитель мотивации в условиях давления.	Персонализированные мотивационные стратегии. • Повышение вовлечённости на индивидуальном уровне. • Снижение демотивации из-за несоответствия стиля руководства особенностям личности.	• Опасность «ярлыков» — фиксированной интерпретации профиля как неизменного. • Неправильное использование черт как оправдание неэффективности • Риск создания избыточно фрагментированных систем мотивации.
3. Управление конфликтами и стрессоустойчивость	• Доброжелательность как модератор конфликтного поведения. • Эмоциональная стабильность как предиктор реактивности на стресс. • Экстраверсия и интроверсия как различные стили участия в спорах. • Открытость как источник когнитивной гибкости при разногласиях.	• Снижение интенсивности конфликтов. • Повышение сопротивляемости эмоциональным перегрузкам. • Более адекватное распределение сложных задач с учётом стресс-профилей.	• Недооценка скрытых конфликтов у высоко доброжелательных сотрудников. • Перегрузка эмоционально стабильных работников как «несущих» команду. • Эскалация конфликтов при несбалансированном распределении ролей.
4. Прогнозирование управленческих рисков	• Комбинации факторов как маркеры дисфункционального лидерства (низкая доброжелательность + высокая экстраверсия; высокая открытость + низкая сознательность).	• Ранняя диагностика рисков токсичности, непоследовательности, управленческого давления или высокой эмоциональной вариативности лидера. • Возможность корректировки распределения ролей и функций.	• Потенциальная стигматизация сотрудников с отдельными профилями. • Переоценка роли личности без анализа организационных условий. • Риск избыточной автоматизации

	• Нейротизм как фактор эмоциональной нестабильности. • Сознательность как двойственный фактор: дисциплина vs. ригидность.	• Формирование более предсказуемой управленческой среды.	кадровых решений на основе психометрии.
--	--	--	---

Современная организационная среда характеризуется значительным ростом объёмов цифровых данных, которые отражают поведение сотрудников: коммуникационные паттерны, динамику выполнения задач, результаты обучения, частоту взаимодействий, стиль письменной речи и реакцию на обратную связь. Интеграция этих цифровых потоков с личностными профилями Big Five формирует новую область — поведенческую аналитику, позволяющую строить комплексные модели взаимодействия человека с рабочей средой.

В основе такой интеграции лежит принцип многослойного анализа поведения. Личностные факторы Big Five описывают стабильные, относительно неизменные черты, тогда как цифровые следы отражают динамику поведенческих проявлений в реальных рабочих ситуациях. Совмещение этих двух уровней даёт возможность оценивать, насколько личностные характеристики реализуются в конкретных условиях, как они трансформируются под воздействием нагрузки и какие паттерны поведения являются устойчивыми или ситуативными.

Цифровая аналитика усиливает психометрию за счёт объективности данных. В отличие от самоотчётов, цифровые показатели не зависят от субъективных искажений, социальных ожиданий или уровня рефлексии сотрудника. Например, открытость опыту коррелирует с разнообразием используемых инструментов, скоростью освоения новых цифровых функций и участием в инновационных инициативах. Сознательность проявляется через стабильность выполнения задач, ритмичность работы и предсказуемость коммуникаций. Экстраверсия — через частоту взаимодействий, активность в командных чатах и вовлечённость в обсуждения.

Особую ценность представляет возможность создания алгоритмических профилей сотрудников, которые объединяют личностные черты, цифровые метрики и динамику результатов. Такие профили позволяют выявлять закономерности, недоступные при использовании изолированных данных. Например, сочетание высокой открытости и низкой эмоциональной стабильности может приводить к резкой вариативности продуктивности в условиях интенсивных изменений, что фиксируется через поведенческие пики и спады в цифровых данных.

Интеграция психометрии и цифровой аналитики также позволяет прогнозировать вероятность успешного вовлечения в проектные роли, адаптацию к изменениям и индивидуальные особенности обучаемости. Сотрудники с высокой сознательностью и стабильными цифровыми паттернами чаще демонстрируют устойчивое развитие компетенций, тогда как сочетание высокой экстраверсии и низкой доброжелательности может предсказывать риски конфликтов в распределённых командах, что подтверждается коммуникационными метриками.

Однако применение цифровой психометрии требует строгого соблюдения этических принципов: прозрачности алгоритмов, информированного согласия, соблюдения конфиденциальности и корректной интерпретации данных. Цифровые следы описывают поведение, но не заменяют личностных характеристик; они дополняют модель Big Five, позволяя рассматривать поведение сотрудника в контексте конкретной среды.

Интеграция Big Five с цифровой аналитикой создаёт многомерную поведенческую модель, которая объединяет стабильность личностных черт и динамику реального поведения. Это усиливает точность управленческих решений, повышает предсказуемость

организационной динамики и формирует научно обоснованную основу для адаптивных HR-стратегий.

Алгоритмическое управление персоналом — одно из ключевых направлений цифровой трансформации HR-систем. Оно предполагает использование машинного обучения, аналитических моделей и автоматизированных рекомендаций для принятия управленческих решений: распределения задач, прогнозирования эффективности, оптимизации обучения, смягчения рисков выгорания и повышения вовлечённости. Модель Big Five, будучи стабильным источником данных о личностных различиях, становится фундаментальным компонентом таких алгоритмических систем.

Первым механизмом интеграции является персонализация рабочих условий на основе личностных профилей. Алгоритмы могут прогнозировать, какие сотрудники будут эффективны в условиях высокой автономии, а каким требуется структурированная среда; кто лучше работает в командных задачах, а кто — в индивидуальных; кому необходима интенсивная коммуникация, а кому — минимизация внешних контактов. Личностные черты Big Five позволяют повысить точность таких рекомендаций и снизить вероятность несоответствия сотрудника рабочей роли.

Вторым механизмом является адаптивное управление нагрузкой и стрессовыми факторами. Комбинация эмоциональной стабильности, сознательности и цифровых паттернов поведения позволяет системам прогнозировать, когда сотрудник приближается к критическому уровню перегрузки. Алгоритмы могут автоматически корректировать интенсивность задач, предлагать микропаузу, перераспределять нагрузку или уведомлять руководителя о растущем риске. В условиях высокой неопределённости такие модели повышают устойчивость организации.

Третьим механизмом является оптимизация обучающих траекторий. Открытость опыту, сознательность и экстраверсия влияют на скорость усвоения информации, предпочтительные формы обучения и способность применять новые знания в практике. Алгоритмические системы используют эти данные для персонализации траекторий: интерактивное обучение — для высоко открытых; структурированные курсы — для высоко сознательных; коммуникационно ориентированные форматы — для экстравертов. Такой подход повышает эффективность обучения, снижает затраты и увеличивает скорость развития компетенций.

Четвёртый механизм связан с прогнозированием командной динамики. Алгоритмы могут анализировать сочетания личностных профилей в команде и выявлять потенциальные зоны напряжения: несовместимость стилей принятия решений, высокую вероятность конфликтности, дефицит определённых поведенческих ролей или чрезмерное доминирование отдельных факторов (например, высокой экстраверсии). На основе этого формируются рекомендации по корректировке состава команды или перераспределению функций.

Однако внедрение алгоритмического управления требует строгих этических ограничений. Личностные данные могут быть использованы только при соблюдении принципов прозрачности, минимизации вмешательства и недопущения дискриминации. Алгоритмы должны объяснять логику решений, а не превращаться в непрозрачные механизмы оценки сотрудников. Big Five усиливает алгоритмические модели, но не может быть единственным критерием принятия решений.

Таким образом, интеграция личностных факторов Big Five с алгоритмическим управлением создаёт основу для персонализированных, гибких и предсказуемых HR-процессов. Она позволяет перейти от универсальных управленческих практик к адаптивным решениям, согласованным с индивидуальными особенностями сотрудников, что повышает устойчивость организации и точность управленческих решений в цифровой среде.

Современное использование Big Five выходит далеко за пределы классической психометрической диагностики и становится инструментом проектирования организационных систем, ориентированных на индивидуальные различия и поведенческую предсказуемость. Такой переход связан с растущей сложностью корпоративных структур,

необходимостью адаптивного управления и потребностью в снижении неопределённости при распределении ролей, формировании команд и реализации трансформационных проектов.

Ключевая перспектива развития заключается в переходе от статической оценки личности к динамическим поведенческим моделям. Big Five обеспечивают стабильную основу, но в сочетании с цифровыми данными позволяют отслеживать изменения паттернов поведения под воздействием среды, нагрузки, организационных изменений и управленческих воздействий. Это превращает модель в инструмент мониторинга поведенческого состояния команды и диагностики скрытых рисков, которые невозможно обнаружить с помощью традиционных опросников.

Следующим направлением развития является создание системы архитектурных решений, основанных на личностных профилях. Речь идёт о проектировании рабочих процессов, коммуникационных маршрутов, уровней автономии, моделей лидерства и форм командного взаимодействия в зависимости от типичных стилевых предпочтений сотрудников. Такой подход позволяет минимизировать когнитивные издержки, повысить согласованность действий и создать среду, в которой поведенческие особенности работают в пользу организации, а не против неё.

Перспективным направлением является также использование Big Five для повышения качества трансформационных инициатив. Профили личности позволяют прогнозировать, кто из сотрудников будет драйвером изменений, кто — осторожным адаптером, а кто — источником пассивного сопротивления. Это даёт возможность выстраивать архитектуру изменений, учитывающую вероятные точки сопротивления, и формировать поддерживающие механизмы, повышающие эффективность изменений на уровне всей организации.

Расширение применения Big Five связано и с развитием кадровых стратегий. Личностные профили позволяют проектировать карьерные траектории, согласованные с индивидуальной устойчивостью, мотивационными драйверами и стилем принятия решений. Такой подход снижает риск карьерных ошибок, повышает точность расстановки кадров и способствует развитию сотрудников в соответствии с их поведенческим потенциалом.

Важным аспектом является развитие моделей командной архитектуры. Комбинации личностных факторов позволяют прогнозировать функциональную совместимость, риск конфликтов, устойчивость к стрессу и способность команды работать в условиях неопределённости. Это создаёт предпосылки для формирования адаптивных командных структур, основанных на принципах гибкости, взаимодополняемости и балансировки ролей.

Наконец, перспективы применения Big Five неразрывно связаны с развитием этических стандартов цифровой психометрии и алгоритмического управления. По мере усиления роли данных необходимо обеспечить прозрачность использования личностных профилей, недопущение дискриминации и соблюдение принципов добровольности. Это становится условием устойчивости любых архитектурных решений, основанных на анализе личности.

Big Five превращается из диагностической модели в инструмент архитектуры организационного поведения, позволяющий проектировать адаптивные, предсказуемые и устойчивые системы управления персоналом. Такой подход укрепляет поведенческую основу организаций и повышает их способность эффективно функционировать в условиях цифровой и структурной турбулентности(таблица4).

Таблица 4 - Применение Big Five в цифровой среде: аналитические слои, управленческие эффекты и ключевые риски

Аспект анализа	Содержание (кратко и строго)	Управленческая ценность	Потенциальные риски
1. Интеграция личностных профилей и цифровых данных	Объединение стабильных личностных характеристик с	Повышение точности моделей поведения; переход от субъективных	Риск гиперперсонализации; частичное искажённое

	динамическими цифровыми потоками (коммуникация, задачи, обучение, поведение в системах).	оценок к объективным данным; возможность мониторинга состояния сотрудников.	восприятие поведения при отсутствии контекстных данных; опасность автоматизации неверных выводов.
2. Алгоритмическое распределение ролей и задач	Использование Big Five в автоматизированных системах для прогнозирования оптимальных условий работы, степени автономии и типов ролей.	Снижение несовпадений между профилем и ролью; оптимизация затрат времени; повышение продуктивности команд.	Чрезмерная зависимость от алгоритмов; снижение гибкости в управлении; возможная дискриминация при неправильной интерпретации факторов.
3. Модель адаптивной нагрузки	Построение цифровых систем, отслеживающих изменения поведения и приблизительные точки эмоционального истощения.	Предупреждение выгорания; балансировка нагрузки; улучшение эмоционального климата организации.	Риск вторжения в личное пространство; интерпретационные ошибки без участия руководителя.
4. Персонализация обучающих траекторий	Учет Big Five при формировании индивидуальных образовательных маршрутов: темп, формат, тип задач, когнитивные предпочтения.	Повышение эффективности обучения; ускоренное развитие компетенций; снижение затрат.	Риск формирования «обучающих пузырей» и перекоса в развитии; ограничение адаптационной гибкости.
5. Архитектура командных взаимодействий	Использование профилей личности для прогнозирования совместимости, коммуникационных стратегий и устойчивости команд.	Формирование более устойчивых и сбалансированных команд; снижение конфликтности; повышение согласованности.	Возможное закрепление ролей и снижение мобильности; ошибочная фиксация людей в стереотипных ролях.
6. Диагностика скрытых поведенческих тенденций	Анализ сочетаний цифровых сигналов и Big Five для выявления паттернов, неочевидных в обычной работе (колебания продуктивности, скрытый стресс,	Упреждение рисков; возможность ранней интервенции; создание адаптивных моделей поддержки сотрудников.	“Переинтерпретация” цифровых данных; риск субъективных выводов при недостатке аналитической базы.

	уязвимость к изменениям).		
7. Управленческая архитектура среды	Проектирование процессов, коммуникаций и регламентов под особенности когнитивных и поведенческих стилей разных групп сотрудников.	Снижение когнитивных затрат; созданием среды, усиливающей сильные стороны персонала и минимизирующей конфликтные зоны.	Опасность чрезмерной структуризации и потери гибкости; риск «поведенческой сегрегации».
8. Этические стандарты цифровой психометрии	Разработка правил прозрачности, добровольности и ограниченности использования личностных данных.	Повышение доверия; снижение сопротивления; устойчивость внедрения цифровых решений.	Нарушение границ приватности; утрата доверия при непрозрачных алгоритмах; юридические риски.

Быстрый чек-лист для руководителя: «Как подбирать и управлять по Big Five» [7-9]. Продажи и переговоры → Высокая Экстраверсия + Низкая Доброжелательность + Низкий Нейротизм. Аналитика и исследования → Высокая Открытость + Высокая Добросовестность + Низкий Нейротизм. Рутинная и контроль качества → Низкая Открытость + Очень высокая Добросовестность. Кризис-менеджмент → Низкий Нейротизм + Высокая Добросовестность. Креатив и инновации → Очень высокая Открытость + Средняя–высокая Экстраверсия. Поддержка клиентов → Высокая Доброжелательность + Высокая Добросовестность.

Пятифакторная модель личности (Big Five) занимает центральное место в современной психологии и управленческих науках благодаря своей эмпирической устойчивости, предсказательной точности и универсальности. Она предоставляет научно обоснованную структуру для анализа индивидуальных различий и позволяет интерпретировать поведение сотрудников не как набор случайных реакций, а как проявление глубинных когнитивных и эмоциональных паттернов. В условиях усложняющихся организационных систем, высокой динамичности внешней среды и цифровой трансформации Big Five становится критически важным инструментом, позволяющим управлять человеческим капиталом с большей точностью и осознанностью.

Проведённый анализ показал, что личностные факторы Big Five формируют устойчивые когнитивные фильтры, через которые сотрудники воспринимают информацию, реагируют на стресс и принимают решения. Эти черты выступают предикторами профессиональной эффективности, определяя мотивацию, стиль работы, поведенческие реакции и способность к взаимодействию в команде. Использование Big Five в практических управленческих задачах — формировании команд, управлении мотивацией, предотвращении конфликтов и прогнозировании рисков — повышает качество решений и снижает вероятность организационных дисфункций.

В цифровую эпоху роль Big Five существенно расширяется. Интеграция психометрии и цифровой аналитики формирует многомерную поведенческую модель, объединяющую стабильность личностных черт и динамику реального поведения. Алгоритмическое управление, персонализированные обучающие траектории, поведенческое прогнозирование и архитектура организационных процессов создают новые возможности применения Big Five, делая её частью стратегической инфраструктуры управления персоналом. Вместе с тем расширение этих возможностей требует строгих этических рамок, прозрачности алгоритмов и соблюдения принципов персональной автономии. Big Five эволюционирует из

диагностического инструмента в базовый элемент архитектуры организационного поведения. Она позволяет строить адаптивные, предсказуемые и устойчивые HR-системы, повышая способность организации функционировать в условиях неопределённости и сложной цифровой среды. Осознанное использование Big Five формирует основу для научно обоснованных управленческих решений и способствует развитию культуры психометрически грамотного лидерства, что является ключевым фактором конкурентоспособности современных организаций.

ЛИТЕРАТУРА

1. Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
2. Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.6.1216>
3. John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (2nd ed., pp. 102–138). New York: Guilford Press. https://pages.uoregon.edu/oljones/BigFive_Handbook.pdf
4. Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417–440. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.41.020190.002221>
5. DeYoung, C. G. (2015). Cybernetic Big Five Theory. *Journal of Research in Personality*, 56, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2014.07.004>
6. Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765> Мета-анализ связи Big Five и лидерства.
7. Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
8. Roberts, B. W., Walton, K. E., & Viechtbauer, W. (2006). Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: A meta-analysis of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, 132(1), 1–25. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.132.1.1>
9. Soto, C. J., & John, O. P. (2017). The next Big Five Inventory (BFI-2): Developing and assessing a hierarchical model with 15 facets to enhance bandwidth, fidelity, and predictive power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 113(1), 117–143. <https://doi.org/10.1037/pspp0000096>

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17851825>
УДК 351

МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІН ҚАЛЫПТАСТЫРУ ПРИНЦИПТЕРІ

**ЖҰМАБЕК АЛБИНА, ҚЫДЫРБЕК ДАРХАН,
КӨКСЕГЕНОВ ЕРАСЫЛ, МАХАМБЕТҰЛЫ НҮРТІЛЕК**

Алматы Технологиялық университетінің
«Экономика және бизнес» факультетінің 3-курс студенттері

Ғылыми жетекші – **УРКУМБАЕВА А.Р.**
Алматы, Қазақстан

Аннотация: мемлекеттік басқару жүйесін қалыптастыру принциптері, олардың мазмұны, өзара байланысы және қазіргі Қазақстан жағдайында іске асырылу ерекшеліктері қарастырылады. Жүйелік, құқықтық, кәсібилік, транспаренттік, тиімділік сияқты негізгі принциптердің қазіргі мемлекеттік басқару реформаларындағы рөлі талданады. Сондай-ақ «Цифрлық Қазақстан», мемлекеттік қызметті модернизациялау, ашық үкімет, нәтижеге бағытталған басқару секілді соңғы жылдардағы өзгерістердің осы принциптерді жүзеге асыруға әсері сараланады.

Кілт сөздер: мемлекеттік басқару, басқару принциптері, заңдылық, тиімділік, транспаренттік, Қазақстан, цифрландыру, мемлекеттік қызмет.

Мемлекеттік басқару жүйесін қалыптастыру қоғамды тұрақты дамыту, азаматтардың құқықтары мен бостандықтарын қорғау, экономикалық өсу мен әлеуметтік әділдікті қамтамасыз етудің негізгі шарты болып табылады. Басқару жүйесі нақты принциптерге сүйенген жағдайда ғана тиімді, ашық және қоғам үшін нәтижелі бола алады. Сондықтан мемлекеттік басқару құрылымын реформалау барысында оның базалық принциптерін айқындау ерекше маңызға ие.

Қазақстанда соңғы жылдары мемлекеттік аппараттың қызметін жетілдіру, цифрландыру, кәсіби мемлекеттік қызметті қалыптастыру, басқару процестерінің тиімділігін арттыру мақсатында кешенді реформалар жүргізілуде. Бұл өзгерістер басқару принциптерінің теориялық және практикалық мәнін қайта қарауды талап етеді.

Мемлекеттік басқару жүйесінің мәні және принциптердің рөлі

Мемлекеттік басқару жүйесі – бұл мемлекет атынан қоғамдық процестерге мақсатты ықпал етуге бағытталған ұйымдастырушылық құқықтық тетіктердің жиынтығы. Басқару жүйесінің тиімділігі ең алдымен оның қаншалықты дұрыс принциптерге негізделгеніне байланысты.

Принциптер – басқарудың мазмұны мен бағытын айқындайтын негізгі ережелер, нормалар және талаптар жиынтығы. Олар:

- мемлекеттік органдардың қызметін реттейді;
- шешім қабылдаудың логикасын анықтайды;
- басқару жүйесінің тұрақтылығы мен заңдылығын қамтамасыз етеді;
- тиімділік пен жауапкершілік деңгейін арттырады.

Қазақстанда мемлекеттік басқару жүйесі Президенттің 2020–2025 жылдарға арналған мемлекеттік аппаратты жаңғырту жөніндегі тапсырмаларымен және «Қазақстан–2050» стратегиясымен үндес дамуда.

Мемлекеттік басқару жүйесін қалыптастырудың негізгі принциптері

1. Заңдылық принципі

Заңдылық – кез келген мемлекеттік орган қызметінің негізі. Барлық шешімдер Конституцияға, заңдарға және нормативтік актілерге сәйкес болуы тиіс. Заңдылықтың сақталуы:

- мемлекеттік органдардың өзара әрекетінің ашықтығын,
- азаматтардың құқықтарының қорғалуын,
- бас қарудың құқықтық жүйелілігін қамтамасыз етеді.

Қазақстанда бұл принцип «ҚР Конституциясында» (2023 ж. редакция) нақты бекітілген.

2.Транспаренттік және ашықтық принципі

Қоғам мемлекеттік органдардың шешім қабылдау процесін бақылауға және оған қатысуға мүмкіндік алуы қажет. Ашықтық:

- мемлекеттік ақпаратқа қолжетімділікті,
- ашық бюджетті,
- онлайн-қызметтерді,
- қоғамдық бақылауды қамтамасыз етеді.

«Open Government» платформасы осы принциптің нақты көрінісі болып табылады

3.Жүйелілік және басқарудың біртұтастығы принципі

Бұл принцип мемлекеттік басқарудың барлық элементтерінің үйлесімді және өзара байланысты қызмет етуін көздейді. Жүйелілік:

- стратегиялық және тактикалық жоспарлауды,
- орталық және жергілікті органдардың рөлдерінің айқын бөлінуін,
- басқару процесінің үздіксіздігін қамтамасыз етеді.

4.Ғылыми-негізділік және дәлелді шешім қабылдау принципі

Қазіргі заманда мемлекеттік басқару деректерге, нақты талдауға және ғылыми тәсілдерге сүйенуі тиіс. Data-Driven Government тұжырымдамасы бойынша шешімдер статистикалық деректер, big data, зерттеулер негізінде қабылданады

5.Кәсібилік және меритократия принципі

Меритократия – біліктілік, қабілет және еңбек нәтижесі негізінде мансаптық өсу. Қазақстанда кәсіби мемлекеттік қызметті дамыту бойынша:

- мемлекеттік қызметшілерді даярлау,
- біліктілік талаптарын жаңарту,
- «Ашық кадрлық саясат» реформасы жүргізілуде.

6.Тиімділік және нәтижеге бағытталған басқару принципі

Қазіргі мемлекеттік басқару тек процесті емес, оның нақты нәтижесін бағалауды талап етеді. Бұл принцип бойынша:

- мемлекеттік органдардың индикаторлары белгіленеді,
- тиімділік көрсеткіштері жүйесі енгізіледі,
- бюджеттік қаражаттің нәтижелілігі бағаланады

7.Азаматқа бағдарлану (сервистік мемлекет) принципі

Қазақстан «Сервистік мемлекет» тұжырымдамасына көшіп келеді. Бұл принциптің мәні – мемлекет азаматтарға қызмет көрсету үшін жұмыс істеуі тиіс. Азаматқа бағдарланған қызмет:

- қызмет көрсету сапасының жоғары болуын,
- халықтың қанағаттану деңгейін,
- мемлекеттік аппараттың қолжетімділігін көздейді.

Қазақстандағы мемлекеттік басқару принциптерінің іске асырылуы

Цифрландыру және eGov

«Цифрлық Қазақстан» бағдарламасы мемлекеттік басқару принциптерін жүзеге асыруда шешуші рөл атқарды:

- 80%-дан астам қызмет онлайн форматқа ауысты;
- мемлекеттік деректер қоры интеграцияланды;
- жасанды интеллект негізіндегі қызметтер енгізілуде.

Ашық бюджет және қоғамдық бақылау

Соңғы жылдары:

- «Ашық бюджет» порталы,
- «Ашық нормативтік актілер» сайты,
- қоғамдық кеңестердің рөлі күшейді.

Бұл ашықтық принципін нақты жүзеге асырады.

Мемлекеттік қызмет реформалары

2021–2024 жж. жүргізілген реформалар мемлекеттік қызметтің сапасын арттыруға бағытталды:

- артық функцияларды қысқарту,
- бюрократиялық кедергілерді азайту,
- мемлекеттік қызмет көрсетудің стандарттарын жаңарту.

Мемлекеттік басқару жүйесін қалыптастыру принциптерінің қазіргі заманғы трансформациясы

Ғаламдық цифрландыру, қоғамның талаптарының өсуі және мемлекеттік қызметтердің кеңеюі бұл принциптердің табиғатын өзгертуде.

Цифрлық басқару принципі

Қазіргі таңда жаңа принцип пайда болды — Digital Governance:

- басқаруда Big Data қолдану
- eGov 3.0 технологияларын енгізу
- жасанды интеллект арқылы шешім қабылдау
- электрондық құжатайналым

Цифрлық басқару заңдылық, тиімділік, ашықтық принциптерін тереңдетеді.

Клиентке бағытталған инновациялық басқару

Сервистік мемлекет қағидасы:

- мемлекеттік қызмет сапасын өлшеуге
- азаматтардың кері байланысын ескеруге
 - мемлекеттік органдар арасындағы бәсекелестікті арттыруға мүмкіндік береді.

Мемлекеттік басқару принциптерінің экономикалық тұрақтылыққа әсері

Мемлекеттік басқару принциптері елдің экономикалық дамуына тікелей ықпал етеді.

Инвесторлар үшін:

- құқықтық тұрақтылық
- ашық саясат
- сыбайлас жемқорлықтың төмен деңгейі маңызды факторлар.

Тиімділік — бюджеттің сапалы орындалуы

Нәтижеге бағытталған бюджет:

- артық шығындарды азайтады
- мемлекеттік бағдарламалардың әсерін арттырады
- экономиканы әртараптандыруға қолдау көрсетеді.

Мемлекеттік басқару принциптерін жетілдірудегі проблемалар және шешу жолдары

Негізгі мәселелер: ведомстволар арасындағы үйлестірудің жеткіліксіздігі, кейбір өңірлерде цифрлық теңсіздік, кадрлық резервтің әлсіздігі, басқару шешімдерінің баяулығы, қоғамның мемлекеттік органдарға сенім деңгейінің төмендігі.

Шешу жолдары: data-анализді кеңінен енгізу, жасанды интеллектті басқару процестеріне енгізу, мемлекеттік қызметшілердің цифрлық дағдыларын арттыру, ашық деректер санын көбейту, қоғамдық бақылау тетіктерін күшейту.

Мемлекеттік басқару принциптерінің болашағы

Алдағы жылдары басқару принциптері келесі бағытта дамиды:

- жасанды интеллект көмегімен басқару
- толық цифрлық мемлекеттік аппарат
- қызметтерді персонализациялау
- икемді бюрократия (Agile Government)

- нөлдік бюрократия саясаты

Бұл трендтер басқару принциптерін жаңа деңгейге көтереді.

Қорытындылай келе, мемлекеттік басқару жүйесін қалыптастыру принциптері – басқару жүйесінің тұрақтылығы мен тиімділігін қамтамасыз ететін негізгі тіректер. Қазақстанда жүргізіліп жатқан реформалар, цифрландыру, кәсібилікке баса назар аудару, ашықтық және сервистік үлгіге көшу осы принциптердің іс жүзінде жүзеге асырылуына бағытталған.

Алдағы уақытта мемлекеттік басқарудың басты мақсаты – тиімді, ашық, кәсіби және азаматқа бағытталған басқару моделін толық қалыптастыру. Сонымен қатар, Қазақстанда мемлекеттік басқару жүйесін одан әрі дамыту үшін шешімін табуы қажет мәселелер де бар: орталық және жергілікті органдар арасындағы үйлестірудің жеткіліксіздігі, цифрлық теңсіздік, кадрлық әлеуеттің біркелкі емес деңгейі, кейбір салалардағы бюрократиялық кедергілер. Бұл мәселелер басқару принциптерін толық іске асыруға кедергі келтіреді. Сол себепті әрі қарайғы реформалар мемлекеттік басқару жүйесін жеңілдету, адами капиталды дамыту, мемлекеттік аппараттың ашықтығын кеңейту және инновациялық басқару құралдарын енгізу бағытында жалғасын табуы тиіс.

Жалпы алғанда, мемлекеттік басқару жүйесін қалыптастыру принциптері қазіргі Қазақстан жағдайында теориялық маңызға ғана емес, нақты практикалық мәнге де ие. Қазіргі кезеңдегі реформалар осы принциптердің шынайы мазмұнын тереңдетіп, олардың тиімді жүзеге асырылуына мүмкіндік беруде. Ең бастысы — мемлекеттік басқарудың басты құндылығы ретінде азаматтардың мүддесі, құқықтары және өмір сапасы алдыңғы орынға қойылуы тиіс. Осыған сүйене отырып, Қазақстанда заманауи, тиімді, ашық әрі сервистік үлгідегі мемлекеттік басқару жүйесін қалыптастырудың әлеуеті жоғары екені анық.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР

1. ҚР Мемлекеттік қызмет істері агенттігі. Мемлекеттік қызметті дамыту тұжырымдамасы. – Астана, 2022.
2. ҚР Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы. Мемлекеттік басқару реформалары: талдау. – Астана, 2023.
3. Қазақстан Республикасының Конституциясы. – Астана, 2023.
4. «Цифрлық Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасы. ҚР Цифрлық даму министрлігі, 2025.
5. OECD. Government at a Glance: Data-Driven Public Sector. – Paris, 2021.
6. Бекпенбетов С. Мемлекеттік басқару принциптері және олардың эволюциясы. – Алматы, 2021.
7. Open Government Kazakhstan. Ашық деректер порталы. – Астана, 2024.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17851853>

ВАЗЪИЯТИ СИЁСИЮ ИҶТИМОЙ ДАР АФҶОНИСТОН ВА ТАҲДИДИ ОН БА АМНИЯТИ КИШВАРҶОИ ОСИЁИ МАРКАЗӢ

АБДУЛОЕВА МУҲАББАТ УБАЙДОВНА

Донишгоҳи давлатии Бохтар ба номи Носири Хусрав

Дар мақола вазъи имрӯзаи ҳамсоякишварӣ мо Ҷумҳурии Исломии Афғонистон, ки бо даҳолати кишварҳои абарқудрат чун ИМА, Покистон, Эрон ба гирдоби нави мушкилоти ҷарбӣ – сиёсӣ мувоҷеҳ гардида, барои амнияти кулли кишварҳои Осӣи Марказӣ ва махсусан, Тоҷикистон, хатар эҷод месозад, мавриди таҳлил қарор дода шудааст.

Ключевые слова: Республика Таджикистан, США, Исламский Эмират Афганистан, Пакистан, талибан, паштуны, политика, терроризм, спецслужба, правительство, угроза, этнических меньшинств.

ПОЛИТИЧЕСКАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ СИТУАЦИЯ В АФГАНИСТАНЕ И ЕЕ УГРОЗА БЕЗОПАСНОСТИ СТРАН ЦЕНТРАЛЬНОЙ АЗИИ

АБДУЛОЕВА МУҲАББАТ УБАЙДОВНА

преподаватель кафедры философии БГУ имени Носири Хусрава.

В статье рассматривается современное положение нашей соседней страны – Исламской Республики Афганистан, которая при вмешательстве таких сверхдержав, как США, Пакистан, Иран столкнулся с новым вихрем военно-политических проблем, ибо безопасность всех стран Центральной Азии и Таджикистана в частности представляет собой угрозу и подвергается анализу.

Ключевые слова: Республика Таджикистан, США, Исламский Эмират Афганистан, Пакистан, Талибан, пуштуны, политика, терроризм, спецслужбы, правительство, угроза, этнические меньшинства.

POLITICAL AND SOCIAL SITUATION IN AFGHANISTAN AND ITS THREAT TO THE SECURITY OF THE COUNTRIES OF CENTRAL ASIA

ABDULLOEVA MUHABBAT UBAYDOVNA

teacher of the Department of Philosophy, State University Bactrian Nosiri Khusrav

The article describes the current situation of our neighboring country, the Islamic Republic of Afghanistan, which, with the intervention of superpowers such as the USA, Pakistan, Iran, has faced a new vortex of military-political problems, for the security of all Central Asian countries and Tajikistan, in particular, poses a risk and has been analyzed.

Key words: Republic of Tajikistan, USA, Islamic Emirate of Afghanistan, Pakistan, Taliban, Pashtun, politics, terrorism, special service, government, threat, ethnic minorities.

Омӯзиши таърихи гузашта ва имрӯзаи Афғонистон аз тарафи донишмандон ба он далолат мекунад, ки тоҷикон дар ҳаёти сиёсӣ, иҷтимоӣ-иқтисодӣ ва фарҳангии Афғонистон нақши муҳим ва асосӣ доранд. Афғонистон аз лумлаи давлатҳои ба ҷисб меравад, ки дар минтақаи Осӣ мустақар буда, дорои таърихи басо ғанию рангин мебошад. Мавқеи географии ҳудудии Афғонистон фарогири сарзамине мебошад, ки бо ифодаи бархе аз муаррихон дар «қалби осӣ» ҷойгир буда, дар тамоми таърихи ташаккули он ҷамъа дар мадди назари кишварҳои абарқудрат қарор дорад.

Таҳқиқ ва баррасии раванди таърихӣ се садсолаи охири Афғонистон исбот мегардад, ки Афғонистон дар ҳудуди чуғрофияи таърихӣ имрӯза пеш аз ҳама дар асари фидокориҳои тоҷикон пойдору устувор гашта, ташаккул ёфта ва нашъунамо карда, истиқлолияти миллии худро ҳифз кардааст. Ба шарофати қаҳрамоноҳо ва ҷоннисориҳои тоҷикони Ҳирот дар муқобили ҳукуматҳои Эронӣ, Ҳирот дар ҳаёти Афғонистон боқӣ монд.

Аз солҳои 70-уми қарни XX то ба ҳол ваъзи Афғонистон мураккабу печида ва ноорому даргир боқӣ мемонад. Кишвари Тоҷикистон, ки бо ин мамлакат марзи муштараки зиёда аз 1400 километрі дорад ва қулли кишварҳои Осиёи Марказӣ ҳамеша таъти таъсири ҷаводиси он қарор мегиранд. Ўар он чизе ки дар ин кишвар ба амал меояд, ба кишварҳои минтақаи Осиёи Марказӣ таъсири худро мегузорад. Чун қамони Иттиҳоди Шуравӣ ин марзро Артиши қудратманди Шуравӣ ҷифз мекард, аз ин рӯ, аз вуруди ӯар гуна унсурҳои аз ин кишвар ба ҳоки Тоҷикистон ҷилавгирӣ мегардид. Алон ваъз ба қулли тағйир кардааст, сарфи назар аз он ки ӯанӯз ӯам марзи Тоҷикистон бо Афғонистон марзи ИДМ (Иттиҳоди Давлатҳои Мустақил) маъсуб меёбад, аммо онро марзбонии тоҷик ба таънӯи марзбонӣ меқунанд. Унсурҳои бегона ва тундгарову ифротгаро ӯар сари вақт аз тариқи ин марз вориди Тоҷикистон гардида, гурӯҳҳои қиноӣ тавассути ин марз маводи муҳаддири ва яроқу аслиҳа интиқол медиҳанд.

Албатта, марзбонии Тоҷикистон ва қулли неруҳои қудратии Тоҷикистон садди роҳи ин ӯаводис мешаванд, аммо чун тули марз хеле зиёд аст ва он аз ӯойҳои душворгузар мегузарад, тамоми минтақаҳои марзиро назорат кардан душвориҳои зиёдери ба бор меорад.

Сарфи назар аз тамоми мушкилоте, ки дар ин мамлакат дар 40-45 соли охир ба амал омада истодааст, Афғонистон як кишвари воғид боқӣ мемонад ва дар байни мардумонаш андешаи воғиди ағғонӣ низ мавҷуд аст. Дуруст аст, ки муддати тулоние мешавад, ки дар байни гурӯҳҳои гуногуни маъзабӣ ва қавмӣ даргирӣ вуҷуд дорад. Аммо ба маъзе, ки онҳо ҳатари берунаро эъсос қунанд, бо як дигар муттаҳид шуда, бар алайҳи душманони беруна меҷанганд ва тамоми даврҳои нооромии таърихи навини Афғонистон исботи ин гуфтаҳоианд.

Дар оғози солҳои 70 уми асри XX ваъзияти сиёсӣ, илтимӯи, иқтисодӣ дар Афғонистон хеле муташаннӣ шудан гирифт. Ноором гардидани авзои сиёсӣ ба ӯуқумати шоҳии Афғонистон тағдид ба вуҷуд оварда, соли 1973 бар асари табаддулоти мусаллаҳона монархия барҳам дода шуд ва кишвари Афғонистон республика эълон гардида, Зоҳиршоҳ аз кишвар берун карда шуд. Дери нагузашта паи як табаддулоти низомӣ моҳи апрели соли 1978 Афғонистон Чумхурии Демократӣ эълон гардид. Бо вуҷуди паиҳам иваз шудани роҳбарони сиёсӣ ва режимҳои гуногуни сиёсӣ дар кишвар, чун Ҳафизулло Амин, Бобрак Қормал, Муҳаммад Начибуллоҳ, воридшавии қувваҳои ҳарбии Иттиҳоди Шуравӣ, Ҳуқумати интиқолии муҷоҳиддин бо сарвари Мучаддадӣ, раёсати доктор Бурҳониддин Раббонӣ, Ҳуқумати Толибон ва ниҳоят буду боши 20 солаи қувваҳои ҳарбии НАТО бо роҳбарии ИМА, низ, ваъзи сиёсии Афғонистон мутташаннӣ боқӣ монда, ба маркази терроризми қаҳонӣ, экстемизми динӣ ва паҳншавии маводи муҳаддир ва гардиши ғайриқонунии яроқу аслиҳа табдил ёфт. Махсусан, сентябри соли 2021 вақте қувваҳои ҳарбии ИМА бо сабабҳои номаълум, саросемавор ҳоки Афғонистонро тарк намуданд, микдори зиёди яроқу аслиҳаи наватарин ва қарҳболҳои ҳарбири ба толибон ба маблағи зиёда аз 85 миллиард доллар “ғанимат” гузоштанд. Аксари минтақаҳои кишвари дар қӯтоҳтарин вақт аз қониби толибон забт гардида, давлати Аморати Исломии Афғонистон эълон гардид, ки моҳиятан ҳислати террористӣ, худқома, мутаассиб ва ифротиро дорад. Ин раванд тамоми давлатҳои минтақа, махсусан Тоҷикистони азизи моро дар пешорӯи бӯҳрони гушношуниди динӣ, қавмӣ, ва маъзабӣ муваҷҷеҳ намуд.

Омили асосии ба осонӣ ишғол гардидани 33 вилояти Афғонистон аз қониби толибон дар муддати 15 шабонарӯз исбот месозад, ки ин амалиёти ҳарбӣ пешақӣ таҳрезӣ шудааст ва аз қониби кишварҳои сеюм – ИМА ва Покистон пурра зери дастгирӣ ва ҳимоят қарор дорад. Ҳарчанд, ки дар ибтидои ин амалиётҳои ҳарбӣ ин кишварҳо даст доштанишонро дар ҳуқумати толибон инқор мекарданд, валекин ҳам ҳориҷшавии қувваҳои ҳарбии ИМА ва ҳам амалиётҳои ҳарбии густурдаи толибон бар зидди Қабҳаи муқовимати панҷшерӣён бо сардории Аҳмади

Масъуд собит намуд, ки дар ин амалиётҳои ҳарбӣ неруҳои ҳарбии Покистон бевосита ширкат меварзанд.

Ҳангоми ҳучум ба Панҷшер, ки таърихан минтақаи зисти тоҷикон ба шумор меравад дида мешавад, ки аксарияти асирони ҳарбии ба дасти Панҷшерӣён афтада ҳарбиёни низомии артиши Покистон мебошанд. Ҳамчунин, ҳучумҳои ҳавоии самолиётҳои бесарнишин исбот месозад, ки Покистон бе восита дар кишвари азияткашидаи Афғонистон даҳолати сиёсӣ – ҳарбӣ карда истодааст. Ҳатто дар яке аз наворҳои видеои бармало дидан мумкин аст, ки тамоми ҳуччатҳои ҳарбиёни ба панҷшерӣён асир афтада ба онҳое таълуқ дорад, ки ҳамагон гумоштагони Покистонианд.

Бояд ёдовар шуд, ки толибон бар хилофи ваъдаҳои додашон ба ҷомеаи ҷаҳонӣ ҷиҳати ташкили як ҳукумати фароғири тамоми қавму ниҳодҳои сиёсии Афғонистон, ҳукуматеро эълон доштаанд, ки дар асоси манфиатҳои паштунҳо бунёд ёфтааст. Бар замми ин дар тамоми кишвари Афғонистон, махсусан дар Панҷшер наслкушии сартосарии тоҷикон (геноцид таджиков) ва дигар ақалиятҳои миллиро ба роҳ мондаанд, ки ваҳшиёнати асримиёнагиро ба ёд меорад. Чунин рафтори ғайриинсонии толибон бори дигар собит месозад, ки онҳо тағйир наёфта, баръакс аз арзишҳои инсонӣ бештар берун шудаанд, барои онҳо таъриху тамаддун, давлатдорӣ, мафҳуми миллат, фарҳанги миллий ва арзишҳои умумиинсонӣ ягон ҳел қимат надорад. Ин аст, толибон чун 20 сол пеш боз ҳам осори маданияти аҳли башарро, ки дар ҳудуди Афғонистон ҷойгир аст, новобаста ба таърихи зиёда аз 5-6 ҳазорсола дошташон бори дуюм чун ёдгориҳои буддоии Бомиён аз байн бурда истодаанд. Бар замми ин, толибон баробари эълони ҳукумати нави хеш бо номи Аморати Исломии Афғонистон аз ҷомеаи ҷаҳонӣ даъват намудаанд, ки онҳо гуё тағйир ёфтаанд ва кишварҳои олам онҳоро ба расмият шиносанд. Вале раванди воқеият нишон медиҳад, ки ин тудайи ғосиби наҷодино мазҳабӣ, ки асосан дастниҳоди Покистон аст, ба насли инсоният эҳтиром намегузорад, дини мубини ислом барои онҳо танҳо василаи амалисозии ҳадафҳои нопоки онҳост.

Бояд зикр намуд, ки сиёсати паштугарой барои кишвари Афғонистон сиёсати нав набуда, ҳанӯз аз асри XIX оғоз гардида буд ва бештар ба қисмати Афғонистони шимолӣ нигаронида шуда буд. Маҳз, дар натиҷаи чунин сиёсат шумораи паштуҳо дар манотиқи шимоли мамлакат нисбати тоҷикон зиёд гардид, ҳарчанд то ин давра дар Шимол паштунҳо умуман зиндагӣ намекарданд ва дар оянда ҳамин маҳаллаҳои паштунишин такягоҳи асосии ҳаракати толибон дар Шимоли Афғонистон шуданд. Тамоми аҳолии Панҷшер бошад ба ҷануб кучонида мешуд. Бар замми ин, тибқи ин нақшаи ғайриинсонӣ вилояти Бомиён мебоист ҷароғҳои паштуҳои кўчманҷӣ мегардид. Ҳукумати толибон дар бисёр изҳоротҳои хеш исбот кардани мешуданд, ки «Афғонистон Ватани аслии паштуҳо буда, халқҳои дигар муҳоҷиронанд ва бояд ба Ватани таърихӣ худ баргарданд», тоҷикон ба Тоҷикистон, узбекҳо ба Узбекистон, шиаҳои ба Эрон. Онҳо мехостанд халқҳои ғайрипаштуро аз ноҳияҳои стратегии Шимол ба ҷануби Афғонистон кучонанд. Дар рузномаи «Ваҳдат»-и паштузабон, ки дар Пешовар нашр мегардад чунин навишта буданд: «Толибон қарор карданд, ки тоҷикон, ҳазораҳо, узбекон ва туркманҳоро аз музофоти Балх ба минтақаҳои дигар кучонанд. Толибон мехоҳанд оноро дар музофотҳои Бодғис, Ҳирот, Қандаҳор ва ноҳияҳои шарқии мамлакат ҷойгир намоянд». Ҳангоми ҳучум ба Шимоли Кобул толибон тактикаи «Замини сухта»-ро истифода бурданд. Деҳаҳои тоҷикнишинро ба ҳок яксон карда, хонаҳои онҳоро месузониданд [1, с.251].

Бояд зикр намуд, ки ҳарчанд толибон то охири асри XX қариб 80-90%-и сарзамини Афғонистонро тобеъ карда бошанд ҳам, лекин ҳокимияти онҳо дар Шимоли Афғонистон он қадар устувор набуд. Аҳолии вилоятҳои Шимолӣ муборизаи партизаниро вусъат дода, зери иттиҳоди толибон мондан намехостанд. Кушишҳои чандин даъфинаи толибон ҷиҳати таҳти назорати хеш доравардани қувваҳои Аҳмадшоҳи Масъуд бенатиҷа анҷом меёфт. Аҳмадшоҳи Масъуд ва пайравонаш муборизаро пайваста идома медоданд.

Дар минтақаҳои зери тасарруфи толибон бошад дар байни аҳолии тартиботҳои саҳттарини шариат роҳандозӣ гардида, махсусан иҷрои ин талаботҳо дар ноҳияҳои аҳолиаш ғайрипашту назорати саҳт бурда мешуд. Толибон медонистанд, ки худӣ паштуҳо чандон мусулмонони

қавиэтиқод нестанд ва барои онҳо дар баробари китоби муқаддаси «Қуръон» кодекси шарафи «Пуштунвалай», ки ҳуқуқи қабилавии паштуҳо навишта шудааст, қариб арзиши баробар дорад [1, с.426].

Дар шахрҳои калони Кобул, Ҳирот, Мазори Шариф теъдоди зиёди тоҷикон зиндагӣ мекарданд ва ҳамчун синфи миёнаи аҳолии таъсири калон доштанд. Толибон кушиш мекарданд маҳз ҳамин табақаи синфи миёнаро аз байн баранд. Зеро онҳо ба ҳаёти дунявӣ тавачҷуҳ доштанд. Аз нигоҳи толибон дар Кобул ва атрофи он, ки пештар «Лонаи Коммунизм» ҳисобида мешуд, аҳолии ба он ниёз дорад, ки ба воситаҳои аз навтарбиякунии исломӣ аз таъсири коммунизм халос карда шавад. Барои амали намудани нақшаи аз навтарбиякунии аҳолии Афғонистон толибон пулиси махсуси ахлоқиро таъсис доданд. Ин пулис аз гурӯҳҳои на он қадар калони яроқнок иборат буд, ки бо автомат ва қамчинҳо мусаллаҳ буданд ва дар кӯчаю майдонҳо посбонӣ мекарданд. Онҳо ба роҳгузарон назорат карда, ҳатто барои симои беруна ва тарзи либоспӯшӣ одамонро ҷазо медоданд. Хабарнигорони хориҷӣ дар бораи ҳабсҳои оммавӣ ҳангоми моҳи муқаддаси рамазон хабар медоданд. Барои риоя накардани намози панҷвақта ва рӯзаи моҳи шарифи рамазон одамонро ба ҳабс мегирифтанд.

Баҳори соли 1997 дар Кобул Департаменти нави Миллӣ оид ба маданият ва хизмати ҷамъиятӣ ташкил карда шуд. Дар он навишта шуда буд, ки ҳар рӯз 5 маротиба 15 дақиқа пеш аз садои азон ҳамаи мардони калонсол бояд корҳои ҳаррузаи ҳудро қатъ карда, ба масҷид раванд. Нафаре, ки ин тартиботро вайрон мекард, ба ҳабс гирифта мешуд. Ҳамаи корҳои дунявӣ бутпарастӣ, ҳисоб карда шуда, муҷозот мешуданд. Тасвири чизи зинда, санъати тасвирӣ, кино, телевизион, видео, фотография (суратгирӣ) манъ карда шуд. Дарҳол баъди ишғоли Кобул толибон студияи телевизионии Афғонистонро бастанд [2, с.427].

Барои нушидани шароб ҷазоҳои сахттарин муқаррар карда шуд. Дар сатҳи давлатӣ бозиҳои милли аз қабили хурӯсчанг, бедоначанг, сар додани морҳои ҳавои (бодбаракбозӣ) ва нигоҳ доштани кабутар манъ карда мешуд. Тамоми идҳои миллие, ки пайдоиши исломӣ надоштанд, манъ карда шуданд. Ҳатто ҷашни миллии қадимаи мардуми ориёинаҷод иди навруз аз байн бурда шуд. Ҳол он, ки арабҳо ва муғулҳо ин ҷашнҳоро бо каме тағйиротҳо ҷашн мегирифтанд. Аз байн бурдану манъ кардани иди наврӯз пеш аз ҳама зидди халқи тоҷик нигаронида шуда буд. Зеро наврӯз иди миллии тоҷикон ҳисоб мешуд.

Ба қавли толибон мусулмони ҳақиқӣ бояд аз пӯшидани либоси аврупоӣ худдори намояд, риш натарошад ва аз ҳад зиёд риши дароз намонад. Онҳоеро, ки ин гуфтаҳоро иҷро намекарданд, бо қамчин ва дурраи махсуси чубин дар кафи пой ва пушташон мезаданд ва то дараҷаи нишондода баланд шудани ришашон ба маҳбас меандохтанд.

Гуноҳи бузургтарин муносибатҳои марду зане ҳисоб мешуд, ки бо ӯ дар никоҳ набуд. Барои ин гуноҳ қатли асримиёнагӣ яъне сангсоркунӣ ба қор бурда мешуд. Масалан, моҳи июли соли 1996 дар Қандаҳор мардери бо ҳамроҳии зани маҳбубаш сангсор карда буданд. 29-уми март соли 1997 радиои толибон-«Шариат» аз он хабар дод, ки дар музофоти Лағмон барои ишқварзӣ зане сангсор карда шуд. Аз ин сабаб толибон қарор доданд, ки занонро пурра аз гуноҳ дур кунанд, яъне онҳоро хонашин ва хилватнишин намоянд.

Ба занҳо қатъиян манъ шуда буд, ки бе зарурият аз хона берун набароянд. Дар ҳолати зарурӣ танҳо бо ҷодаре, ки аз сар то пой онҳоро пинҳон мекард, баромада метавонистанд. Ҷашмони онҳо низ бояд бо тур пӯшида мешуд. Дар ин ҳолат бояд онҳоро як марде аз ҳамин авлод ҳамроҳӣ мекард. Пулиси ахлоқи толибон занони бе ҷодарро бо қамчин ва калтак дар миёну пойҳояшон мезад. Ҳатто агар тасодуфан аз зери ҷодар ягон ҷой бадани зан берун монад, дар он ҳол низ занро бераҳмона мезаданд. Ҳамаи кормандони пулис бо калтакҳои резинӣ ва қамчинҳо мусаллаҳ буданд ва ҳама чизи ба назари онҳо ғайриисломиро набуд мекарданд. Ҳатто вазирон низ аз онҳо метарсиданд. Пулиси ахлоқ танҳо ба ҳуди Муҳаммад Умар итоат мекард. Ҳуқмронии «Толибон» барои тоҷикон бештар мушқилот ба вучуд меовард. Зеро он нишонаҳои маданият, ки нест карда мешуд, маҳз аз аҷдодонӣ тоҷикон буданд. Ҳуди толибон-паштуҳо бошанд аз ин осор фарсахҳо дур буданд.

Гуруҳҳои бузурги тоҷикон бахусус дар шаҳри Кобул бо баҳонаи ҳамкори бо ҳукумати Бурҳониддин Раббонӣ ҳабс шуда, чазо медидаанд, идораҳои фарҳангӣ иҷтимоӣ, муассисаҳои таълимию таҳсилӣ, ки аксари кормандони мутлақи онҳо тоҷикон ташкил медоданд баста ва ё камфайолият мегардиданд, доираи истифодаи забони дарӣ маҳдуд сохта шуд, ғорати осори таърихӣ ва фарҳангии Хуросон васеъ гардид. Ҳукумати Мулло Муҳаммад Умар асосан аз паштуҳо иборат буд. Ҳукумати толибонро ў аввал аз 6 нафар ташкил дод. Он Шӯрои муваққатӣ ном дошт. Соли 1998 шумораи аъзоёни он ба 17 нафар расид. Аз онҳо 15 нафар паштунҳо ва танҳо 2 нафар миллатҳои дигар буданд [3, с.416].

Ҳамаи ин мисолҳои зикршуда бори дигар собит месозад, ки “толибони соҳибдавлат”-и имрӯза аз толибони солҳои 90-уми асри гузашта ягон тафовуте надоранд. Таҳлилҳои мухталифи воқиъаҳои ахбори дохилӣ, минтақавӣ ва хориҷии дуру наздик, ҳамчунин, наворҳои шабакаҳои иҷтимоӣ исбот месозад, ки толибон дар минтақаҳои гуногуни зери тасарруфашон қарор дошта наслкушии тоҷиконро (геноцид тоҷикон) ба роҳ мондаанд. Толибон бо дастгирии ҳарбии Покистон зери шиорҳои мазҳабӣ, афғонсозии ҷомеаи кишвар, ки гуё дар асоси шариати исломӣ бунёд мекунад, асосан сиёсати паштугароии покистониро роҳандонӣ намуда истодаанд. Ҳол он, ки забони дарии тоҷикӣ дар ташаккули равиҳои забони паштунӣ нақши бориз доштааст. “Осори фаровони тарҷумашуда гувоҳ аст, ки забон ва адабиёти пашту дар тӯли таърихи худ тавассути таъсири мутақобила аз забони форсӣ (дар шаклҳои адабӣ ва ғушӣ) маншаъ гирифтааст”[4, с.12].

Ҳатари сиёсисозии ислом асосан зидди миллатҳои ғайрипашту (асосан тоҷикон, ҳазораҳо ва ўзбектаборҳо) равона шудааст, имрӯз аз ҷомеаи ҷаҳонӣ, махсусан парлумони Аврупо тақозо мекунад, ки пеши роҳи наслкушии сартосарӣ гирифта шавад ва даҳолати ҳарбии Покистон пурра маҳкум карда шавад. Равандҳои сиёсии даҳсолаҳои охир собит месозад, ки Покистон ба қорҳои дохилии Афғонистон мудати тӯлонӣ даҳлат менамояд. Ба андешаи яке аз муҳақиқони таърих ва сиёсати муосири Афғонистон Файзуллоҳ Ҷалол артиши Афғонистон пеш аз пирузии давлати исломии Афғонистон нисбатан касбӣ буда, бо силоҳои вазнин, сабук ва қувваҳои ҳавоии пешрафта мучаҳаз буд ва “қудрати қавӣ барои дифоъ аз Афғонистонро дошт, вале ин артиш тавассути муҷоҳиддин пора – пора гардид. Барои аз байн бурдани силоҳҳои он дар дохил ва хориҷ қушишҳои зиёд сурат гирифт, махсусан нақши созмони ҷосусии Покистон даст дошт. Сарвазири Покистон Навос Шариф хитоб ба мардуми Покистон аз нобуд кардани артиши Афғонистон ёдовари намуда ва онро яке аз ифтихороти давраи қорӣ худ хонд”[5, с.211].

Ҳамаи ин гуфтаҳо бори дигар исбот месозад, ки Афғонистон ҳамчун қалби Осиёи қадими давлатҳои абарқудратҳо хануз хело пештар ба худ ҷалб намуда будааст. Ҳодисоти моҳи октябр – сентябри соли 2021 бори дигар собит намуд, ки ба осонӣ фатҳ шудани қудрати низомии 400- ҳазор нафараи Афғонистон бевосита аз нақшаҳои пешаки таҳриришудаи ИМА ва Покистон ба шумор меравад. “Дар воқеъ аз нигоҳи бисёр таҳлилгарони вазъи Афғонистон ҷамъ шудани гуруҳҳои зиёди ҷангӣ дар шимоли Афғонистон натиҷаи мақсадноки Покистон ҷиҳати интиқоли гуруҳҳои террористӣ аз Покистон ба шумор меравад” [6, с.182].

Ҳамчунин, давлатҳои абарқудрати олам чун ИМА, Руссия, Чин, Эрон ва қалли давлатҳои аврупоӣ набояд ба хотири манфиатҳои геополитикии ҳеш давлати таъсисдодаи толибонро ба таври расмӣ эътироф кунанд. Зеро, ба расмият шинохтани Аморти Исломии Афғонистон барои қалли давлатҳои минтақа, аз ҷумла Тоҷикистон, ки сарҳади умумиашон 1400 км ташкил медиҳад, метавонад чунин хатарҳо эҷод созад:

1. Имконият дорад дар минтақаҳои гуногуни Афғонистон марказҳои нави терроризми байналмилалӣ ба амсоли Сурия ташаккул ёфта, ба амният ва бехатарии давлатҳои ҳамсояи Осиёи Марказӣ, Руссия ва ҳатто давлатҳои аврупоӣ дар оянда хатар эҷод намояд.

2. Афзоиши ифротгароии динӣ, мазҳабӣ ва сиёсисозии дини ислом дар Афғонистон боиси пайдоиш, ташаккул ва хатарҷодсозии таҳдидҳои нави динӣ барои кишвари мо гардад. (Истифодаи ҷавонони ноогоҳ, мағзшӯии аҳоли, ташвиқоти нарм, истифодаи оппозицияи тоҷик, ки берун аз кишвар ҳастанд).

3. Таъсиси Аморати Исломии Афғонистон дар оянда метавонад кишвари воҳиди Афғонистонро ба қисматҳои гуногун тақсим намуда, дар минтақаҳои гуногуни он марказҳои нави тайёр намудани террористони байналмилалиро ба вучуд биорад, ки барои Тоҷикистон ва соири кишварҳои Осиёи Марказӣ хатар хоҳад дошт.

4. Афғонистон ба пойгоҳи муборизаи нави давлатҳои абарқудрат ба мисли Руссия, ИМА, Чин ва Эрон баҳри амалисозии ҳадафҳои геополитикии онҳо табдил меёбад.

5. Афғонсозии (паштунсозии) аҳолии кишвар бар он асос, ки гуё тамоми қавму миллатҳои кулли Афғонистон афғонхоянд, боиси аз таърих ва тамаддуни хеш дур гаштани миллатҳои ғайри паштун, махсусан тоҷикон мегардад.

6. Амалигардонии лоиҳаҳои энергетикӣ байналмилалӣ Тоҷикистон чун КАСА – 1000 барои кишвари мо дар оянда мушкilotҳои иқтисодиро ба миён меорад.

Хулоса, ҳар гуна гурӯҳ, ҳар гуна ниҳоди иҷтимоӣ – сиёсӣ, ҳама гуна шакл ва низомӣ давлатдорӣ чун ба арзиши асосии ҳастии инсоният – ҳаёти одамон аз нигоҳи қавмиву мазҳабӣ баҳогузори менамояд ва пайи амалишавии ин мақсадҳои нопокаш ба қатлу куштор даст мезанад, ҳукуқи маънавии идораи ягон шакли давлатдориро надорад.

АДАБИЁТ:

1. Искандаров К. Политические партии и движения Афганистана во второй половине XX века.- Душанбе, 2004.
2. Искандаров К. Нури шаҳри офтоб.- Душанбе, 2009.
3. Искандаров Қ. Афғонистон: Толибон ва ташаккули марказҳои террористӣ.- Душанбе, 2003.
4. Абдулхай Ҳабибӣ Забони духазорсолаи қабли Афғонистон ё модарзабони дарӣ. – Душанбе, 2019.
5. Файзулло Чалол Қудрати сиёсӣ ва ваҳдати миллий дар Афғонистон. –Душанбе, 2019.
6. Искандаров К, Афганистан в период правительства национального единства. – Душанбе, 2021

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17851886>
УДК – 331.108.5

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ РЫНКА ТРУДА

ЧАЛМАТОВ АДХАМ САФАРОВИЧ

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

Аннотация: Экономической наукой доказано, что современные отношения стали основой новых социально-экономических тенденций и проблем в сфере труда и занятости населения как на уровне отдельно взятой страны, так и на уровне региона и всего мира. В этом плане, отношения в сфере труда являются базовыми, основополагающими в системе экономических отношений общества, что обусловлено ролью труда, как в жизни отдельного человека, так и в жизни человеческого общества в целом.

Ключевые слова: Экономика, исследование, законы, рынок, труд, занятость населения, производство, спрос, предложение, доходы.

Key words: Economy, research, laws, market, labor, employment, production, demand, supply, income.

Анализ и интерпретация научной и научно-популярной, а также учебной и энциклопедической литературы показывает, что в разные исторические периоды социально-экономического развития человеческого общества учеными представлены различные концепции и идеи о понятии «рынок труда» и в целом их можно обобщать в следующем содержании:

1. Классическая теория рынка труда была предложена такими учеными, как А. Смит, Д. Риккардо, Ж.С. Милл. Основные концепции классической теории рынка труда определяются следующим образом и в рамках следующих дефиниций:

а) перепроизводство невозможно, потому что предложение создает свой собственный спрос;

б) при покупке продукции, производимую при полной занятости, нельзя иметь небольшой уровень затрат.

в) если уровень государственных расходов недостаточен, быстро задействуются регулятивные рычаги, такие как цены и заработная плата, поэтому сокращение государственных расходов не приводит к сокращению фактического производства, занятости и реальных доходов;

г) конкуренция на рынке труда не связана с вынужденной безработицей и следует отметить, что любой желающий легко найдет работу по ставке, установленной рынком.

д) рыночные рычаги регулирования, такие как колебания процентных ставок и эластичность. Соотношения цены и заработной платы, способны поддерживать полную занятость в экономике, что и они делают полную занятость неизбежной;

е) государственная помощь в управлении экономикой излишне, не нужна и вредна.

2. Марксистская теория «рынка труда» в концепции известного философа Карла Маркса представлен в следующем контексте:

а) рынок труда с разницей между товаром «труд» и физическим капиталом; б) если труд создает стоимость в процессе труда, другие виды ресурсов переносятся только на новую стоимость самого труда;

в) рынок труда, хотя и следует общим правилам рынка, имеет важные особенности, потому что сама рабочая сила как субъективный фактор производства, как товар, может в то же время активно влиять на предложение соотношение спроса.

3. Другая группа ученых представляют неоклассическую концепцию в лице Дж. Перри, М. Фелдстайна, Р. Холла и в рамках данной концепции представлены следующие дефиниции:

а) с помощью установления цен на рабочую силу или заработной платы регулируется спрос на рабочую силу и поддерживается предложение и таким образом сохраняется и поддерживается их баланс;

б) установка цены на рабочую силу гибко реагируют на потребности рынка и соответственно увеличиваются или уменьшаются в зависимости от спроса и предложения;

в) безработица никак невозможна при наличии баланса на рынке труда.

г) безработица является добровольным явлением;

е) причина безработицы в том, что рабочие отказываются работать за более низкую заработную плату; е) поиск работы - явление, которое вызывает нестабильность на рынке труда.

ж) влияние профсоюзов, сообществ рабочих и трудящихся на установление правительством минимальных ставок оплаты труда;

е) отсутствие информации о вакансиях и бесплатной рабочей силе свидетельствует о несовершенстве рынка труда.

4. Другая концепция рынка труда, названная «кейнсианской концепцией» относится к теориям ученых Дж. Кейнса, Р. Гордона. Эти ученые и их последователи указывают, что они определяют свои концепции следующим образом:

а) в экономике нет специального механизма, гарантирующего полную занятость;

б) полная занятость более случайна, чем закономерна;

с) невозможно проникнуть на рынок труда так умеренно и

уверенно из-за колебаний процентных ставок и эластичности цен и заработной платы;

г) цена на рабочую силу достаточно постоянна и практически не меняется, особенно в сторону снижения;

д) цены на рабочую силу не регулируют все аспекты рынка труда;

е) регулиющую роль на рынке труда должна играть правительство, которое может уменьшить дисбаланс на рынке труда за счет сокращения или увеличения совокупного спроса.

ё) спрос на рабочую силу регулируется не колебаниями цен на рынке труда, а общим спросом или объемом производства;

з) безработица является обязательной, хотя в некоторых случаях может быть добровольной.

5. Одной из распространенных концепций среди ученых западных стран является монетаристская концепция рынка труда, представителями которой являются такие известные ученые как М. Фридмен, Ф. Кеген, Д. Майзельман, К. Бруннер, А. Мольцер. Основными дефинициями данной концепции являются следующие определения:

а) рыночная экономика в силу внутренних тенденций стремится к стабильности, саморегулированию;

б) если есть дисбаланс, нарушение рыночной экономики, они возникают прежде всего в результате внешнего вмешательства;

в) государственное вмешательство приводит к нарушению нормального процесса экономического развития;

д) количество государственных регулирующих органов должно быть минимальным, за исключением налоговых и бюджетных структур;

е) установление правительством минимальной заработной платы определяется сильной позицией профсоюзов, сообществ рабочих и трудящихся;

ё) отсутствие информации о наличии вакансий и резервных рабочих мест, увеличивают рыночный дисбаланс и являются негативными факторами на рынке труда;

ж) для создания баланса на рынке труда рекомендуется использовать такие рычаги, как учетная ставка центрального банка, сумма резервов, требуемых коммерческими банками на счетах в центральном банке.

6. К наиболее новым направлениям развития концепции рынка труда относится институционалистская концепция, представителями которой являются такие ученые и исследователи как Т. Веблен, К. Поланьи, Я. Корнаи, Дж. Данлоп, Л. Ульман, которыми представлены следующие определения относительно понятию «рынка труда»:

а) основное внимание уделяется анализу профессиональных и отраслевых различий в структуре персонала и соответствующем уровне заработной платы;

б) дистанцироваться от макроэкономического анализа и попыток объяснить природу рынка динамическими характеристиками отдельных отраслей, профессиональных и демографических групп.

В исследовании отмечается, что рынок труда, будучи важнейшим элементом рыночной экономики и в целом рыночных отношений указывает на то, что закономерности его развития тесно связаны с механизмами рыночного хозяйствования. Проведённые в работе сопоставления и сравнения, существующих в отечественной и международной экономической литературе идей и концепций, а также позиций по определению сущности феномена рынка труда дает нам возможности представить следующее определение понятия «рынок труда». Во всей совокупности понятий, присущих рыночной экономике, основополагающее место принадлежит рынку труда; изучению его содержания и социально-экономической сущности как экономической категории.

Основываясь на многолетних дискуссиях по данной проблеме, предлагается авторское определение, которое можно свести к следующему:

- рынок труда – это особая сфера экономических, социально-трудовых и
- правовых отношений, формирующихся как неотъемлемая часть всей системы
- рыночной экономики, влияющая на функционирование других рынков (товаров и услуг, денег, валюты), где взаимодействие основных элементов – спроса и предложения – обеспечивает занятость населения по сферам и направлениям экономической деятельности и их доходы.

Отмечается, что проблемы рынка труда и в целом трудовых отношений в исторической ретроспективе всегда являлись значимыми вопросами и одним из главных предметов исследования экономической науки.

Весьма значимые теоретические и методологические стороны становления и развития рынка труда, его роли в развитии производственных отношений и эффективности ведения хозяйства в свое время были подробно рассмотрены в трудах классиков экономической науки как А. Смит, Д. Рикардо, Т. Мальтус, К.Маркс, Ф. Энгельс, А. Маршалл, Дж. М. Кейнс. В последующие годы и особенно в условиях расширения экономических и новых политических отношений и в периоды важных интеграционных процессах начиная со второй половины XX значимый вклад был внесен учеными как П. Самуэльсон, Дж.Робинсон, Р. Лукас, М. Фридмен, А. Лаффер, А. Лоренц, Дж. Стиглиц и в последние годы в трудах ученых стран СНГ как В.Л. Иноземцев, Ю. С. Осинцов, С.В. Рязанцев, Л. И. Абалкин, М. В. Маргелов, М. А. Чешкова, Т.К. Блохина, Л.Н. Андрукович.

В ходе тщательного исследования понятия рынка труда, мы пришли к следующим заключениям:

Во-первых, почти всегда рынок труда представляется и рассматривается как пространство. Подчеркивается, что рынок труда – это экономическое и географическое пространство – сфера трудоустройства, в которой взаимодействуют покупатели и продавцы специфического товара – рабочая сила. В соответствии с этим рынок труда в качестве пространства представляет определенное место, в котором встречаются покупатели и продавцы рабочей силы.

Во-вторых, рынок труда также можно рассмотреть, как сферу, где работодатели и трудящиеся совместно ведут переговоры в коллективной, а также в индивидуальной формах, относительно заработной платы и условий труда.

В действительности, рынок труда – это сложная социально-экономическая система, которая представляет собой совокупность социально-экономических отношений между участниками рыночных отношений, которые преследуют свои социально-экономические интересы с целью удовлетворения определенных нужд.

ЛИТЕРАТУРА

1. Послание Президента Республики Таджикистан Маджлиси Оли Республики Таджикистан от 23.12.2022 г.
2. Большая экономическая энциклопедия. Составители: Варламова Т.П., Васильева Н.А., Неганова Л.М. и др. – М., 2007.
3. Былков, В.Г. Рынок труда и развитие занятости населения /В.Г. Былков. - Иркутск: Изд-во БГУ, 2017.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17851902>

РАЗВИТИЕ ЛИЗИНГА - КАК ЭФФЕКТИВНОЙ ФОРМЫ ИНВЕСТИРОВАНИЯ В СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО ТАДЖИКИСТАНА

РАДЖАБОВА ДИЛНОЗА ХАБИБИЛОВНА

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

Аннотация: В последнее десятилетие в сельском хозяйстве Таджикистана в результате длительного и глубокого экономического кризиса существенно ухудшились финансовые результаты производственной деятельности, возросла убыточность отрасли. Нынешнее финансовое положение многих сельскохозяйственных организаций не обеспечивает возможности самостоятельно осуществлять им не только расширенное, но и простое воспроизводство. Ограниченность доступа и дороговизна кредитных ресурсов для большинства сельскохозяйственных предприятий, накопившаяся задолженность перед бюджетом и инвесторами, изменение конъюнктуры рынка, диспаритет цен на материально-технические ресурсы и продукцию сельского хозяйства, изношенность технической базы, недостаточная эффективность государственной поддержки отрасли обуславливают низкий уровень привлечения и использования инвестиций.

Ключевые слова: агропромышленный сектор, хозяйства, товаропроизводители, финансирование, инвестиции, финансовые вложения, производственные активы, лизинг.

Key words: agro-industrial sector, farms, commodity producers, financing, investments, financial investments, production assets, leasing.

Реформирование одного из основных секторов экономики республики -сельского хозяйства, невозможно без активизации инвестиционных процессов. Необходимость обновления основных средств производства в агропромышленном секторе очевидна. Более 95% машинно-тракторного парка хозяйств работает при запредельных сроках эксплуатации, оборудование перерабатывающих предприятий кроме физического спроса, полностью не соответствует современным технологиям.

Учитывая положение, в котором находится сельское хозяйство, необходим лизинг сельскохозяйственной техники, в реализации которого участвует государство, т.е. лизинг как разновидность государственной поддержки сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Лизинг в сфере сельского хозяйства с участием государства необходимо рассматривать как совокупность отношений, возникающих при осуществлении государственного финансирования лизинга, государственного регулирования отдельных условий договора лизинга и отношений, возникающих между сторонами указанного договора.

На нынешнем этапе необходимо расширение системы лизинговых операций, способствующих модернизации и техническому переоснащению производства; привлечение местных целевых бюджетных фондов стабилизации экономики производителей сельскохозяйственной продукции; льготное налогообложение субъектов хозяйствования; введение фиксированных отчислений от импортных пошлин и направление их на инвестиции в сельское хозяйство.

И, в то же время, возможности осуществления значительных инвестиций за счет инвестиционных займов, государственных капитальных вложений, самоинвестиций ограничены, что определяет лизинг рядом его преимуществ (отсутствие возможности потери контроля партнера, отсутствие необходимости залогового обеспечения, высокоэффективная отдача оборудования) как основной механизм финансовых вложений в производственные активы.

В этой связи, в целях совершенствования Закона Республики Таджикистан «О финансовой аренде (лизинге)», принятого 22 апреля 2003 г. необходимо, с учетом

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

появившейся перспективы организации межгосударственного лизинга, ввести нормативно-правовые основы по вопросам создания лизинговых структур, с привлечением банковского капитала, коммерческих вложений и финансовой поддержкой государства условий предоставления кредитов, налогообложения предметов лизинга, таможенных пошлин, страховой деятельности, экспертизы качества техники, сервисных услуг, системы учета лизинговых операций [40].

Одним из основных современных методов финансовой поддержки инвестиционных процессов является лизинг. Лизинговый механизм помогает устранить главную причину, сдерживающую преодоление последствий кризисной ситуации в аграрном секторе экономики Таджикистана на современном этапе - низкую оснащенность сельскохозяйственных товаропроизводителей необходимыми средствами производства, прежде всего, техникой, и отсутствие условий для применения прогрессивных технологий производства сельскохозяйственной продукции. По этой причине до 60 процентов сельхозпредприятий не могут вести полноценную хозяйственную деятельность.

Лизинг содержит в себе одновременно свойства кредита, финансово-инвестиционной и арендной деятельности, которые неразрывно связаны друг с другом и образуют новую форму бизнеса. Эффект, полученный от лизинга в одном звене воспроизводственного процесса, проявляется и на других его стадиях, что, в конечном счете, приводит к повышению эффективности всей производственной системы. Системный подход дает возможность определить лизинг как совокупность долгосрочных финансово-кредитных, арендных и инвестиционных отношений, возникающих между прямыми и косвенными их участниками в условиях, когда у одних появляется необходимость приобрести, а у других возможность предоставить услуги кредитно-финансового, инвестиционного и имущественного характера, обеспечивающие формирование и обновление технико-технологического потенциала предприятия.

Агролизинг рассматривается как специфический вид долгосрочного финансирования, особенностью которого являются объекты, передаваемые в лизинг. Наряду с техническими средствами в лизинг передаются и биологические объекты, ценность которых зависит от своевременности их приобретения. В условиях низкой платежеспособности лизингополучателей в аграрной сфере, отсутствия ликвидных активов лизинговые платежи на региональном уровне могут носить компенсационный характер продукцией, произведенной с помощью средств производства, полученных в лизинг. Ритмичность лизинговых платежей должна определяться продолжительностью цикла производства готовой продукции и его сезонностью.

Необходимость государственной финансовой поддержки лизинга в системе АПК обусловлена особым статусом сельскохозяйственного производства как отрасли, обеспечивающей продовольственную безопасность страны. Медленное и неэффективное развитие рынка сельскохозяйственных кредитов, низкая самокупаемость сельскохозяйственных предприятий, зависимость от природных условий усиливают необходимость государственной поддержки. Государственный характер лизинга, с одной стороны, противоречит развитию свободных рыночных отношений, но с другой служит катализатором процесса технического перевооружения отрасли. Государственное участие в лизинговом процессе предпочтительнее осуществлять посредством государственно-частного партнерства, т.е. привлечения частных инвестиций в реализацию социальных программ и инвестиционных проектов, имеющих стратегическое значение.

Агролизинг не требует больших единовременных затрат, позволяет агроформированиям выдерживать поэтапность выбора объектов: 1) обеспечить высокий биологический потенциал (приобретение элитных семян и высокопродуктивных животных); 2) получить в пользование современную дорогостоящую технику, животноводческое оборудование; 3) модернизировать технологию, участвовать в инновационном процессе.

Долгосрочный характер лизинговых отношений, надежность которых усиливается наличием государственных гарантий, расширяет круг участников и возможности интеграции агролизинга с долгосрочными контрактными отношениями.

Существенным условием развития механизма агролизинга является проведение лизинговых платежей сельскохозяйственной продукцией. Компенсационная форма взаиморасчетов решает проблему со сбытом сельскохозяйственной продукции по ценам, позволяющим вести простое воспроизводство. В интересах лизингополучателя предлагается изменить периодичность погашения лизинговых платежей с поквартальной на полугодовую, а затем на годовую, соответствующую сельскохозяйственному циклу.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Асроров И.А. Основные направления углубления аграрной реформы в Таджикистане // Экономика Таджикистана: стратегия развития. -2000.-№3. -С.70-71.
2. Ашуров И.С. Аграрная политика в условиях переходного периода. -Душанбе: Ирфон. 2006
3. Базаров Ш.Ш., Эргашев А. Пути повышения эффективности использования инвестиций в сельском хозяйстве. Душанбе: НАСИП-АПК, 2009, -124 с.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17851944>

СОСТОЯНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ ТАДЖИКИСТАНА

САЙДАХМАДОВА ШАРИФГУЛ САМАДОВНА

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

Аннотация: Инвестиции рассматриваются как вложение капитала в хозяйствующие субъекты с целью получения дохода (прибыли), достижения положительного социального эффекта и роста валового внутреннего продукта. При этом инвестиции в человеческий капитал являются не только составной, но и приоритетной частью инвестиционного процесса в современных условиях, где доверие между участниками инвестиционной деятельности становится ключевым фактором.

Ключевые слова: Экономика, производственные фонды, финансирования, аграрные предприятия, сельское хозяйство.

Key words: Economy, production assets, financing, agricultural enterprises, agriculture.

Сельское хозяйство, как отрасль экономики, интегрировано в общий инвестиционный процесс. Наряду с другими отраслями оно выступает в качестве одного из инвестиционных объектов, объем вложений в который зависит от целого ряда факторов, в том числе от привлекательности других отраслей.

Высокая степень морального и физического износа основных производственных фондов требует срочных мер по активизации инвестиционной деятельности, наиболее полному и эффективному использованию всех возможных источников финансирования капитальных вложений.

Принятие инвестиционного решения основывается на многовариантной оценке целого ряда показателей и тенденций их изменения. Вопрос финансирования инвестиций и их рационального использования особенно важен в условиях тяжелого экономического положения многих аграрных предприятий. Острейшей проблемой является тяжелое финансовое положение деханских хозяйств, которое характеризуется:

- ✓ незначительными денежными поступлениями от реализации продукции из-за низкого уровня цен на нее и ограничений сбыта;
- ✓ нехваткой собственных оборотных средств для сезонного финансирования производства и низким обеспечением банковского кредита;
- ✓ высокой кредиторской задолженностью.

Финансирование инвестиций в сельское хозяйство осуществляется на экономическом основании с учетом скорости возврата вложенных средств. А это возможно только при условии увеличения производства высококачественной продукции и снижении ее себестоимости. Инвестиции прямо связаны с получением дополнительного чистого дохода и с сокращением срока окупаемости вложений. Чем меньше срок окупаемости, тем больше стимулов к инвестициям. При длительном возврате средств, вследствие инвестиционных процессов происходит обесценивание ресурсов, которые были затрачены. Кроме того, чистая прибыль, полученная от производства продукции, может быть вложена в новое производство. Анализ экономической эффективности использования инвестиционных вложений в сельскохозяйственное производство в конкретном регионе неразрывно связан с оценкой состояния инвестиционного рынка, управлением инвестиционной деятельностью и прогнозированием развития, под которым понимается совокупность деятельности отдельных рынков (объектов реального и финансового инвестирования).

В составе последнего выделяются: рынок прямых реальных инвестиций, рынок приватизируемых объектов, рынок недвижимости, рынок прочих объектов реального инвестирования, фондовый рынок и денежный рынок. Рынок прямых реальных инвестиций продолжает оставаться одним из наиболее значимых сегментов отечественного инвестиционного рынка. Формой инвестирования на этом рынке выступают вложения во всех видах - вложения в новое строительство, расширение, реконструкцию и техническое перевооружение.

Рынок недвижимости выделен в самостоятельный элемент инвестиционного рынка в связи с намечаемым существенным его развитием.

Рынок прочих объектов реального инвестирования рассматривается как совокупный для таких операций, как инвестиции в предметы коллекционирования, в драгоценные металлы и другие материальные ценности. В нашей стране объем такого инвестирования не играет пока существенной роли.

Фондовый рынок (или рынок ценных бумаг) еще не получил должного развития, как в формальной, так и функциональной формах.

Денежный рынок включен в состав элементов инвестиционного рынка в связи с тем, что он связан с такими объектами финансового инвестирования, как депозитные вклады. Кроме того, инфляционные процессы в нашей стране сделали объектом инвестирования на этом рынке свободно конвертируемую валюту ряда стран, в первую очередь, валюту стран с наименьшими темпами инфляции. В современной экономической литературе у зарубежных и таджикских авторов, в понимание термина «эффективность использования ресурсов», в том числе и инновационных вкладывается представление экономической категории, которая отображает отношение и взаимодействие множества экономических законов и показывает одну из ключевых сторон производства - его результативность.

Изменения стоимости факторов производства, ограниченность приращения определённых ресурсов, возрастание потребностей рынка в производимой продукции требуют повышения его результативности, то есть достижения максимальных результатов при минимальных ресурсах и затратах.

Основными факторами, определяющими оценку инвестирования, а также доходность финансовых вложений являются: результативность реальных производственных инвестиций и предпочтения сельскохозяйственных производств относительно текущего и будущего потребления, которые отражаются в деятельности рынка прямых реальных инвестиций, как рынка заемных средств. В качестве цены здесь выступает величина процента, выплачиваемая заемщиком инвестору за право использования его средств на протяжении определенного времени.

При этом следует уделить более пристальное внимание эффективности использования реальных инвестиций. Анализ рынка прямых реальных инвестиций (капиталов) состоит в исследовании факторов, определяющих спрос, предложение и равновесие на рынке, а исходным постулатом является предположение о том, что все участники рынка ведут себя рационально, то есть, стремятся к максимизации собственных выгод. Под спросом подразумевается суммарный объем средств, который готовы заимствовать (привлечь) предприятия и хозяйства при различных уровнях цены - процентной ставки. Под предложением подразумевается, какой объем средств готовы предоставить инвесторы при каждом уровне процентной ставки.

Основой экономической теории рынка является конкурентоспособность сельхозтоваропроизводителя, которая предполагает, что ни одному из участников рынка не представляется иметь возможность влияния на цену. В этом случае факторы спроса и предложения будут воздействовать на цену до тех пор, пока она не установится на уровне, когда объем спроса будет равен объему предложения. Такое состояние условий рынка носит название равновесное и характеризует его стабильность.

Оценка эффективности инвестиций в реальные активы хозяйства так же существенно зависит от того, какого рода эти инвестиции, какую из стоящих перед сельскохозяйственным производителем задач необходимо решить с их помощью.

Инвестиции в объекты сельскохозяйственного производства осуществляются в различных формах. В связи с этим для анализа, планирования и оценки эффективности инвестиций представляется классификация инвестиций по признакам:

- в зависимости от объектов вложений средств различают реальные и финансовые инвестиции;
- по характеру участия в инвестировании выделяют прямые и непрямые (косвенные) инвестиции;
- по периоду инвестирования различают краткосрочные и долгосрочные инвестиции;
- по формам собственности инвесторов выделяют частные, государственные, иностранные и совместные;
- по региональному признаку различают инвестиции внутри страны и за рубежом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. АЗИЗОВ Ф.Х.; УМАРОВ Х.У. (2018): Устойчивое развитие аграрного сектора экономики. Экономическое образование, Москва.
2. ГЛАЗОВСКИЙ, Н.Ф.; СДАСЮК, Г.В.; ГОРДЕЕВ, А.В.; СТРЕЛЕЦКИЙ, Н.В. (2005): Устойчивое развитие сельского хозяйства и сельских территорий. Зарубежный опыт и проблемы России. Москва, «Товарищество научных изданий КМК».
3. АГАНОВ, С., КЕПБАНОВ, Е., ОВЕЗМУРАДОВ, Г. (2019): Реструктуризация сектора животноводства в Туркменистане.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17852104>

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ТУРИСТСКОГО РЫНКА ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ ТУРИЗМ

КАРИМОВА ГУЛБАРГ МИРЗОЕВНА

к.э.н. доцент, преподаватель кафедры менеджмент и организация туризма
Бохтарского государственного университета имени Носира Хусрава. Республика
Таджикистан, город Бохтар

Аннотация: Туризм как досуговая деятельность существует много столетий. С незапамятных времен простое человеческое любопытство влекло людей в путешествия без какой-либо определенной цели. Сегодня, туризм активно развивается, люди стали путешествовать осмысленно — в образовательных, религиозных, оздоровительных целях. Эффективным средством массовой востребованности и широкой доступности культурных и рекреационных ценностей стал культурный туризм. Повышение уровня жизни населения и расширение возможностей свободного передвижения по миру способствовали появлению миллионов новых путешественников.

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

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

Современная туристская отрасль становится все более «зеленой», все больше количество туристов уделяют внимание вопросам экологичности курортов и дестинаций. По разным оценкам, ежегодно в мире количество экотуристов увеличивается на 7-20%. По этому показателю именно экотуризм является одним из наиболее быстро растущих сегментов мировой туристической индустрии. Для многих стран экотуризм стал основной отраслью национальной экономики. В качестве ярких примеров таких стран можно привести Коста-Рику, Эквадор, Непал, Кению, Мадагаскар.

Основная причина зарождения экологического туризма - это усиливающаяся из-за массовости туризма нагрузка на природные и культурно-исторические ресурсы. Эта нагрузка возрастает прямо пропорционально темпам роста туристских посещений. Становится очевидным противоречие между удовлетворением туристского спроса и рациональным использованием туристских ресурсов. Негативные аспекты влияния были отмечены еще в 1970-е гг. Только за 10 лет, с 1973 по 1983 г. в Европе протяженность туристских водных маршрутов сократилась на 40 %, а морских - на 70 %, площадь поврежденных мест возросла на 60 %.

По мере роста глобализации мирового хозяйства росли и негативные изменения в геосфере Земли:

- климатические изменения;
- деградация почвы;
- разрушение экосистем и уменьшение биологического разнообразия;
- увеличение загрязнения воды, почвы и воздуха;
- природные бедствия, вызванные деятельностью человека;
- неконтролируемый прирост населения;
- продовольственная безопасность и нарастание угроз здоровью населения;
- ограниченность запасов энергии и других природных ресурсов.

В 1996 г. под эгидой ВТО была разработана концепция устойчивого развития туризма в XXI в. Она базируется на следующих принципах:

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

- путешествия и туризм должны помочь людям в достижении гармонии с природой;
- путешествия и туризм должны внести свой вклад в сохранение, защиту и восстановление экосистем;
- путешествия и туризм должны основываться на жизнеспособных моделях производства и потребления;
- защита окружающей среды должна составлять неотъемлемую часть процесса развития туризма;
- проблемы развития туризма должны решаться с участием местных органов и заинтересованных граждан;
- государства должны предупреждать друг друга относительно природных и техногенных бедствий, которые могут затронуть туристскую сферу;
- индустрия туризма должна базироваться на международном праве в сфере защиты окружающей среды.

Экологический туризм - путешествия к относительно неискаженным или незагрязненным областям с уникальными природными объектами. Это природный туризм, который включает изучение окружающей природной среды и служит для улучшения обстановки в этой среде. В основе экотуризма лежит забота об окружающей среде. На первый план выходит организация поездки с ограниченным числом участников в природные зоны с возможным посещением мест, представляющих культурный интерес, с целью реализации различных проектов охраны и рационального использования природных ресурсов. По определению Международной организации экотуризма, "экологический туризм - это ответственное путешествие в природные зоны, области, сохраняющие окружающую среду и поддерживающие благосостояние местных жителей".

Для более глубокого понимания этого вида путешествий Международной организацией экотуризма выработано 10 заповедей экотуриста:

- 1) помнить об уязвимости Земли;
- 2) оставлять только следы, уносить только фотографии;
- 3) познавать мир, в который попал: культуру народов, географию;
- 4) уважать местных жителей;
- 5) не покупать изделия производителей, подвергающих опасности окружающую среду;
- 6) всегда следовать только протоптанными тропами;
- 7) поддерживать программы по защите окружающей среды;
- 8) использовать методы сохранения окружающей среды;
- 9) поддерживать организации, содействующие защите природы;
- 10) путешествовать с фирмами, поддерживающими принципы экотуризма.

Признаки экологического туризма базируются на определениях экотуризма, которые в свою очередь подразделяются на активные и пассивные. Примером активного определения экотуризма может служить определение, выработанное Международным обществом выживания: "Экологический туризм поощряет главенство интересов местных жителей в туристском освоении территории, защищает местную флору и фауну и обеспечивает местных жителей экономическими стимулами сохранять окружающую среду". К числу пассивных определений относится следующее: "Экологический туризм координирует, помогает и стимулирует использование культурных и природных туристских ресурсов области (региона) для местного населения и будущих туристов".

Обобщая признаки и определения экологического туризма, можно выделить три основных его компонента:

- 1) "*познание природы*", т. е. путешествие, предполагает наличие элементов изучения природы, получения туристами новых навыков и знаний;
- 2) "*сохранение экосистем*" подразумевает не только соответствующее поведение

группы на маршруте, но и участие туристов, туроператоров в программах, мероприятиях по защите окружающей среды;

3) "*уважение интересов местных жителей*" предполагает не только соблюдение местных законов и обычаев, но и вклад туризма в социально- экономическое развитие туристских дестинаций.

При отсутствии хотя бы одного из этих компонентов нет оснований говорить об экотуризме. Обобщая вышеизложенное, определение экологического туризма может быть следующим: экологический туризм - это специальный вид туристской деятельности, основанной на туристском спросе, связанной с туристскими потребностями в познании природы и внесении вклада в сохранение экологических систем при обязательном уважении интересов местного населения.

В настоящее время выделяют четыре вида экологического туризма:

1. Научный туризм. Как правило, туристскими объектами в таких турах выступают особо охраняемые природные территории, заповедники, заказники, национальные парки. В ходе научных экологических туров туристы участвуют в различных исследовательских экспедициях, ведут полевые наблюдения.

2. Туры истории природы. Это совокупность учебных, научно- культурных и туристских экскурсий, пролегающих по специально образованным экологическим маршрутам. Наиболее часто такие экологические туры организуются по территориям заповедников, национальных парков, туристским территориям и акваториям.

3. Приключенческий туризм. В него можно включить следующие туры:

- discovery and adventure holidays (отдаленные регионы);
- short destinations (краткосрочные туры на велосипедах);
- walking and trekking (пешеходные маршруты по сложной местности);
- multiactivity holidays (путешествия со значительными физическими нагрузками);
- overland tours (путешествия на специально переоборудованных для жилья автомобилях).

Приключенческий вид экотуризма объединяет все путешествия, связанные с активными способами передвижения и отдыха на природе. К данному виду экологического туризма также относятся следующие: альпинизм, скалолазание, ледолазание, спелеотуризм, горный и пешеходный туризм, водный, лыжный, горнолыжный туризм, конный туризм, дайвинг, парапланеризм. Многие из этих видов туризма появились недавно и относятся к специальному виду туризма - экстремальному.

4. Путешествия в природные заповедники и резервации. Высокая аттрактивность уникальных и экзотических природных объектов и явлений, находящихся в заповедниках, привлекает множество туристов.

Все объекты посещения в рамках экологического туризма в мире можно классифицировать следующим образом:

- **научный заповедник** - охраняемая территория, используемая для строго научных целей;
- **национальный парк** - охраняемая территория для защиты выдающихся природных и ландшафтных объектов и экосистем национального или международного значения в целях науки, просвещения и отдыха;
- **памятник природы** - природная или рукотворная культурно- историческая достопримечательность;
- **заповедник диких животных (заказник)** - создается для сохранения популяции отдельных видов животных, групп биологических сообществ;
- **охраняемый ландшафт** - выделяется для сохранения естественных природных ландшафтов;
- **ресурсный заповедник** - создается в целях сохранения природных ресурсов;
- **антропологический заповедник (природная биотическая территория)** -

создается для сохранения естественных условий жизни и традиций племен и местного населения;

- **управляемый ресурсный район** - создается в целях устойчивого развития и воспроизводства природных ресурсов.

В подавляющем большинстве случаев объектом экологического туризма являются национальные парки, заповедники и резервации. Национальный парк - это туристская территория или акватория с уникальными природными объектами (водопадами, каньонами, живописными ландшафтами, островами, пещерами и т. п.). В некоторых случаях национальный парк - это аналог заповедника, от которого принципиально отличается допуском посетителей для отдыха.

Национальный парк - это относительно большая область или территория, которая характеризуется следующими признаками:

1) одна или несколько экосистем существенно не изменены вмешательством человека или его хозяйственной деятельностью;

2) растительный и животный мир отличается особенностями, а сама территория представляет научный интерес и подлежит сохранению и изучению;

3) местные природные ландшафты отличаются красотой природы;

4) власть страны и региона предприняли надлежащие шаги для запрещения и ограничения хозяйственного освоения территории в целях

сохранения на ней экологических, геоморфологических или эстетических особенностей;

5) посещение разрешается только в познавательных, научных, образовательных и культурных целях.

Создание и развитие национальных парков и заповедников составляет основу развития экологического и сельского туризма. Национальные парки находятся под охраной государства или нескольких государств, включены в многосторонние соглашения о сохранении и поддержании национальных парков.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

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

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17852156>

РАҚАМИКУНОНИИ ИҚТИСОДИ МИЛЛӢ: ЗАМИНАҲОИ НАЗАРИЯВӢ ВА САМТҲОИ РУШДИ ОН

ФАЙЗАЛИЕВ ДИЛДОРБЕК РАҲМОНАЛИЕВИЧ

омӯзгори кафедраи менеҷмент ва ташкили сайёҳии Донишгоҳи давлатии Бохтар ба номи Носири Хусрав

МИРЗОҲИМАТОВ НУШЕРВОН ҲОҶИБЕКОВИЧ

магистранти курси 2 – юми ихтисоси менеҷменти иҷтимоии Донишгоҳи давлатии Бохтар ба номи Носири Хусрав

Дар мақолаи илмӣ рақамикунонии иқтисоди миллӣ ва заминаҳои назариявии он дар соҳаҳои гуногуни ҳоҷагии халқи мамлакат аз ҷумла соҳаи иқтисодиёт баҳо дода шудааст. Рушди иқтисоди рақами дар кишвар имконият фароҳам меоварад, ки Тоҷикистон дар арсаи байналмилаӣ мавқеъ ва ҷойгоҳи худро дар самтҳои воридоту содирот ва рақобатпазири иқтисодиёти миллӣ дар шароити ҷаҳонишавии иқтисодиёт ҳифз менамояд.

***Калидвожаҳо:** иқтисоди рақамӣ, технологияи муосир, инноватсия, ҷаҳонишавии иқтисод, институтсионалӣ, трансформатсионӣ.*

ЦИФРОВИЗАЦИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И НАПРАВЛЕНИЯ ЕЕ РАЗВИТИЯ

ФАЙЗАЛИЕВ ДИЛДОРБЕК РАҲМОНАЛИЕВИЧ

преподаватель кафедры управления и организации туризма Бохтарского государственного университета имени Насира Хусрава

МИРЗАХИМАТОВ НУШЕРВОН ХОДЖИБЕКОВИЧ

магистр 2 – го курса по специальности социальное управление Бохтарского государственного университета имени Насира Хусрава

В научной статье дана оценка цифровизации национальной экономики и ее теоретических основ в различных отраслях народного хозяйства страны, в том числе в сфере экономики. Развитие цифровой экономики в стране дает возможность Таджикистану сохранить свое место на международной арене в сферах импорта и экспорта и конкурентоспособности национальной экономики в условиях глобализации экономики.

***Ключевые слова:** Цифровая экономика, современные технологии, инновации, глобализация экономики, институциональная, трансформационная.*

DIGITALIZATION OF THE NATIONAL ECONOMY: THEORETICAL FOUNDATIONS AND DIRECTIONS OF ITS DEVELOPMENT

FAYZALIEV DILDORBEK RAKHMONALIEVICH

Lecturer at the Department of Management and Organization of Tourism at Nasir Khusrav Bokhtar State University.

MIRZAKHIMATOV NUSHERVON HODZHIBEKOVICH

holds a 2nd–year Master's degree in Social Management from Nasir Khusrav Bokhtar State University

The scientific article provides an assessment of the digitalization of the national economy and its theoretical foundations in various sectors of the national economy, including in the field of economics. The development of the digital economy in the country makes it possible for Tajikistan to maintain its place in the international arena in the areas of import and export and the competitiveness of the national economy in a globalized economy.

Key words: *Digital economy, modern technologies, innovations, economic globalization, institutional, transformational.*

Дар асри XXI ҷомеаи ҷаҳони ба марҳилаи нави рушди иқтисодӣ — марҳилаи рақамикунонии соҳаҳои гуногуни ҳоҷагии халқӣ мамлакат ворид гардида, ба таҳаввулотӣ босуръати технологияҳои иттилоотӣ, интернет, зеҳни сунъӣ ва платформаҳои рақамӣ низоми иқтисодиро қуллан тағйир дода, сабабгори пайдошавии моделҳои нави — иқтисоди рақамӣ гардидааст.

Дар ҷунин шароит, рақамикунонии иқтисоди миллӣ барои кишварҳо на танҳо як раванд, балки омили муҳими рақобатпазирӣ, самаранокии идоракунӣ ва рушди устувор ба ҳисоб меравад.

Дар замони муосир иқтисоди ҷаҳонӣ ба марҳилаи нави инкишоф — марҳилаи рақамӣ ворид шудааст. Рақамикунонӣ ҳамчун раванд ва сиёсати стратегӣ аҳамияти калон пайдо кардааст, зеро он ба баланд бардоштани самаранокии истеҳсолот, шаффофияти равандҳои иқтисодӣ, камшавии хароҷоти маъмурӣ ва рушди муассирии бахшҳои иҷтимоию иқтисодӣ мусоидат мекунад. Барои кишварҳои рӯ ба рушд, рақамикунонӣ на танҳо як ихтиёр, балки шартӣ асосии мутобикшавӣ ба рақобати ҷаҳонӣ мебошад.

Мақсади асосии мақолаи мазкур ин омӯзиши заминаҳои назариявии рақамикунонии иқтисоди миллӣ, таҳлили ҷанбаҳои амалии он, баррасии имконияту мушкилот ва таҳияи тавсияҳои зарурӣ ҷиҳати рақамикунонӣ ва рушди соҳаҳои гуногуни ҳоҷагии халқ мебошад[1, с.124].

Тавре, ки маълум аст, соҳаи технологияҳои иттилоотӣ коммуникатсионӣ ва фаъолияти инноватсионӣ яке аз бахшҳои ҳаётан муҳими иқтисодиву иҷтимоӣ ба ҳисоб рафта, дар ҷаҳони муосир мавқеи муҳим ва устувор касб намудааст. Дар шароити имрӯз технологияҳои иттилоотӣ зуд рушд намуда, барқарорсозанда ва ташаккулдиҳандаи низомҳои гуногуни соҳаҳои муҳталифи кишвар, махсусан омили асосии рақамикунонии иқтисодиёти миллӣ баҳисоб меравад. Дар Ҷумҳурии Тоҷикистон рушди иқтисодиёти рақамиро бо татбиқи технологияҳои иттилоотӣ идора намуда, аз ҷумла, роҳҳои таъмини беҳатарии онро низ коркард ва пешниҳод намудаанд. Истифодаи технологияи рақамӣ имкон медиҳад, ки муоширати инсоният дар дилхоҳ макон ва ҷой ба осонӣ сурат гирифта, ҷараёни хароҷотҳои алоқавӣ сарфа гардида, тавассути татбиқи технологияҳои муосир маблағҳои зарури дар муҳлати кӯтоҳ ба мақсадҳои муайян ирсол карда шавад. Албатта мо дар мақолаи илмӣ худ мақсад аз ин гуфтањоро барои исбот намудани он, ки масалаи гузариш ба иқтисодиёти рақамӣ дар меъвари тавалљуи Ёукумати Љумњурии Тољикистон қарор дошта, таъкики ӯанбаҳои гуногуни он ањамияти рӯзмарра ба худ касб намудааст.

Таҳлилҳо нишон медиҳанд, ки дар даҳсолаи охир ҷаҳони муосир ба марҳилаи нави рушди иқтисодӣ — иқтисоди рақамӣ ворид гардида, технологияҳои иттилоотӣ, алоқаи мобилӣ, интернет, зеҳни сунъӣ ва платформаҳои онлайни ба яке аз омилҳои асосии рақобатпазирӣ давлатҳо табдил ёфтаанд. Рақамикунонии иқтисоди миллӣ ҳамчун воситаи баланд бардоштани самаранокӣ, шаффофият ва суръати рушди иқтисод нақши калидиро иҷро менамояд. Барои кишварҳои рӯ ба рушд, аз ҷумла давлатҳои Осиёи Марказӣ, он имкони гузаштан ба сатҳи нави инноватсионӣ ва коҳиши фосолаи технологиро бо кишварҳои пешрафта фароҳам меорад[2, с.39,44].

Ба андешаи мо рақамикунонӣ раванDEST, ки дар он равандҳои иқтисодӣ, иҷтимоӣ ва идоракунӣ тавассути технологияҳои рақамӣ тақмил ёфта, дар илмӣ назарияи иқтисодӣ

рақамикунонӣ ба паст шудани хароҷоти транзаксия, баланд шудани шаффофият ва афзоиши суръати гардиши захираҳои иқтисодӣ мусоидати ниҳоят калон менамояд.

Рақамикунонии иқтисоди миллӣ раванDEST, ки дар он технологияҳои иттилоотӣ ва рақамӣ дар идоракунии, истеҳсолот, хизматрасонӣ ва муносибатҳои иқтисодӣ васеъ истифода гардида, тибқи илмӣ назарияи иқтисоди иттилоотӣ, маълумот ҳамчун захираи стратегӣ арзиши иқтисодиро ба вуҷуд меорад ва ба самаранокии умумии иқтисодӣ таъсири мусбат мерасонад.

Ҷиҳати татбиқ ва самаранокии рақамикунонии иқтисоди миллӣ бештар ба афзалиятҳои иқтисоди рақамикунонӣ дар шароити имрӯз таваҷҷуҳи хоса зоҳир карда мешавад, ки аз самтҳои зерин иборат аст.

- *Болоравии самаранокии истеҳсолот ва хизматрасонӣ.*
- *Коҳиши хароҷоти маъмурӣ ва амалигардонӣ.*
- *Ҳавасмандгардонии фаъолияти соҳибкорӣ ва рушди инноватсия.*
- *Шаффофияти иқтисодӣ ва кам гардидани ҳолатҳои коррупсионӣ.*
- *Баланд гардидани рақобатпазирии миллӣ.*
- *Ташикли ҷойҳои нави кории технологӣ ва инноватсионӣ.*

Албатта ба андешаи мо татбиқи афзалиятҳои иқтисоди рақамӣ дар кишвар имконият фароҳам меоварад, ки иқтисоди миллӣ рушд ва самаранокии он афзоиш ёбад.

Дар шароити муосир ва муносибатҳои зудрушдбандаи иқтисоди миллӣ рақамикунонии равандҳои иқтисодӣ, идоракунии истеҳсолот ва хизматрасонӣ бо истифода аз технологияҳои рақамӣ такмил дода шуда, он на танҳо ворид намудани техника, балки тағйири модели иқтисодӣ рафторҳои бозорӣ, тарзи идоракунии ва муносибатҳои иҷтимоӣ мебошад.

Дар шароити ҷаҳони муосир, ки технология бо суръати баланд дар ҳолати рушд қарор дорад, иқтисоди рақамӣ ба яке аз самтҳои асосии тараққиёти соҳаҳои иҷтимоӣ иқтисодии ҳар як кишвар табдил ёфтааст. Ин падидаи навин на танҳо шакли анъанавии иқтисодиётро тағйир медиҳад, балки имкониятҳои зиёдеро барои кишварҳои рӯ ба тараққӣ низ фароҳам меоварад [3, с.3].

Таҳлилҳо нишон медиҳанд, ки бо вуҷуди мушкilotҳои инфрасохторӣ ва сатҳи нокифояи рақамикунонӣ дар баъзе минтақаҳо, Ҷумҳурии Тоҷикистон ба самти иқтисоди рақамӣ тадриҷан қадам гузошта, дар солҳои охир низоми бонкдорӣ, пардохтҳои ғайринақдӣ, таҳсилоти фосилавӣ ва хизматрасонии давлатӣ тадриҷан ба системаи рақамӣкунони пайваست гардида истодааст.

Ҳамин аст, ки Ҳукумати Ҷумҳурии Тоҷикистон ҷиҳати рушди соҳаи мазкур як қатор барномаҳои барои рушди рақамикунонии соҳаҳо роҳандозӣ намудааст. аз ҷумла “Барномаи рушди иқтисоди рақамӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон барои солҳои 2021–2025” ва солҳои 2025 – 2030 «Солҳои рушди иқтисоди рақамӣ ва инноватсия» эълон гардидан аз зумраи онҳост [4,]

Хулоса: ба андешаи мо иқтисоди рақамӣ раванDEST, ки на танҳо ба тавсеаи имкониятҳои иқтисодӣ мусоидат мекунад, балки сатҳи зиндагии мардумро низ беҳтар менамояд. Албатта истифодаи дурусти он ба самаранокии шаффофият, эҷоди ҷойҳои корӣ ва рушди устувори иқтисодӣ замина гузошта, барои кишварҳои чун Ҷумҳурии Тоҷикистон, ки дар роҳи рушд қарор доранд, иқтисоди рақамӣ метавонад воситаи муҳими гузариш ба ҷомеаи муосири рақобатпазир дар ҷаҳони мутамаддин ноил гардад.

АДАБИЁТ

1. Камилов С.Қ., Султонбии Р.,Наимов Б.Қ., Рақамикунонии равандҳои иҷтимоию иқтисодӣ дар шароити рушди инноватсионӣ //Маҷалаи илмию сиёсии “Идоракунии давлатӣ” силсилаи илмҳои иқтисодӣ, ҳуқуқӣ ва сиёсӣ. – Душанбе, 2025 №2 (73) – с. 124 – 128.
2. Наимов Б.Қ.,Афзалиятҳои рақамикунонӣ барои иқтисодиёти миллий // Конфронси илмӣ – амалии ҷумҳуриявӣ дар мавзӯи «Идоракунии давлатии раванди татбиқи технологияҳои Рақамӣ дар соҳаҳои саноат дар шароити саноатикунони босуръати иқтисодиёти Ҷумҳурии Тоҷикистон» (29 – уми сентябри соли 2023) с.39 – 44.
3. Наимов Б.Қ. Нақши технологияҳои рақамӣ дар рақобатпазирии иқтисодиёти миллий [Матн] / Наимов Б.Қ. Рӯзномаи Хатлон. – Бохтар, 2025. - №61(10946)- С. 3.
4. Барномаи миёнамуҳлати рушди иқтисоди рақамӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон барои солҳои 2021 – 2025.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17852190>

НАҚШИ ПЕШВО ДАР ТАКМИЛИ МУАССИРИИ ИДОРАКУНИИ КОРХОНАҲО ВА ШИРКАТҲО

АШУРМАҲМАДИЁН ФАЙЗИДДИН АШУРМАҲМАД

Омӯзгори кафедраи менеҷмент Ва ташкили сайёҳии Донишгоҳи давлатии Бохтар ба
номи Носири Хусрав

НАИМОВ БЕКМУРОД ҚУНҒУРОТОВИЧ

номзади илмҳои иқтисодӣ, дотсент, мудири кафедраи менеҷмент ва ташкили сайёҳии
Донишгоҳи давлатии Бохтар ба номи Носири Хусрав

Дар мақолаи мазкур муаллифон равишҳои пешвойро дар идоракунии корхонаҳо ва ширкатҳои Ҷумҳурии Тоҷикистон мавриди таҳлил қарор дода чунин такид намудааст, ки дар илмӣ менеҷменети муосир механизмҳои ташаққул ва равишҳои пешвой дар идоракунии корхонаҳо мавҷуд аст, ки шартҳои асосии фаъолияти онро мавқеи ва нуфузи ҳар як роҳбар муайян менамояд.

***Калидвожаҳо:** сарварӣ, менеҷменти муосир, корхона ва ширкатҳо, оқил, гуфтори нек, хислатҳои шоистаи роҳбарӣ, қобилияти хуби идоракунӣ.*

РОЛЬ ЛИДЕРА В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ И КОМПАНИЯМИ

АШУРМАҲМАДИЁН ФАЙЗИДДИН АШУРМАҲМАД

Преподаватель кафедры менеджмента и организации туризма ДДБ имени Насира
Хусрава

НАИМОВ БЕКМУРОД КУНҒУРОТОВИЧ

кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой менеджмента и управления и
организации туризма Бохтарского государственного университета имени Насира Хусрава

В данной статье авторы проанализировали подходы к лидерству в управлении предприятиями и компаниями Республики Таджикистан и предположили, что в научном современном менеджменте существуют механизмы формирования и подходы к лидерству в управлении предприятиями, основным условием деятельности которых является положение и влияние каждого руководителя.

***Ключевые слова:** лидерство, современный менеджмент, предприятия и компании, умный, хорошая речь, хорошие лидерские качества, хорошие управленческие навыки.*

THE ROLE OF A LEADER IN IMPROVING THE MANAGEMENT EFFICIENCY OF ENTERPRISES AND COMPANIES

ASHURMAHMAD FAIZIDDIN ASHURMAHMAD

teacher of the department of tourism management and organization of DDB named after
Nasir Khusrav

NAIMOV BEKMUROD KUNGUROTOVICH

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of Management and Tourism
Organization at Bokhtar State University named after Nasiri Khusrav

In this article, the authors analyzed approaches to leadership in the management of enterprises and companies in the Republic of Tajikistan and suggested that in modern scientific management there are mechanisms for the formation and approaches to leadership in enterprise management, the main condition of which is the position and influence of each leader.

Key words: leadership, modern management, enterprises and companies, smart, good speech, good leadership qualities, good management skills.

Дар мақолаи илмӣ моҳияти пешвой ҳамчун омили асосии такмили механизми идоракунии муассир дар корхонаҳо ва ширкатҳо баррасӣ гардидааст. Нақши Пешво ҳамчун муҳаррики равандҳои инноватсионӣ, баландбардории сатҳи самаранокии ташкилот ва ташаккули фарҳанги корпоративӣ пешниҳод шуда, зери таъсири пешвой, корхонаҳо қобилияти мутобикшавӣ ба бозор, ва ба роҳ мондани стратегияҳои рушд ва таҳкими иқтисодии инсонӣ меафзояд.

Дар шароити тағйирёбандаи иқтисодӣ ҷаҳонӣ ва рақобати шадиди бозорӣ, зарурати такмили идоракунии муассир дар корхонаҳо беш аз пеш эҳсос мешавад. Яке аз омилҳои ҳалкунанда, ки ба сифати идоракунӣ таъсири мустақим мерасонад, пешво мебошад. Пешво на танҳо роҳбар ё менеҷер аст, балки шахсе мебошад, ки бо коркард ва татбиқи идеяҳои нав, истифодаи оқилонаи захираҳо ва ташвиқи гурӯҳ ба ҳадафҳои стратегӣ таъсири бузург мерасонад.

Дар ҷунин муҳит, нақши пешво аз доираи идоракунии маъмурӣ берун рафта, ба як унсури муҳими ташаккули рушди устувор табдил ёфтааст.

Пешвой дар илмӣ муносири менеҷмент маҷмӯи қобилиятҳо ва усулҳои таъсиргузори роҳбар ба кормандон бо ҳадафи расидан ба натиҷаҳои мушаххас мебошад.

Дар назарияи илмӣ муносири менеҷмент ду мафҳуми наздик, вале мухталиф вучуд дорад:

1.Роҳбар — шахсе, ки вазифаи расмӣ идоракунӣ ба зимма дошта аз рӯи он ҷаъолияти кории худро бароҳ меонад;

2.Пешво — шахсе, ки тавассути таъсири шахсӣ, эътимод ва неру додани дигаронро ба иҷрои ҳадафҳои арзишманд раҳнамои месозад.

Пешво метавонад роҳбар бошад, вале ҳар роҳбар ҳатман пешво нест. Дар муҳити корӣ, пешво касест, ки кормандон аз ӯ на аз рӯи тарс, балки аз рӯи эҳтиром ва боварӣ пайравӣ менамоянд.

Пешвой дар шароити муосир бояд дорои сифатҳои зерин бошад: қобилияти муоширати самаранок, масъулиятшиносӣ, адолат, эътимодноӣ, қобилияти қарорҳои стратегӣ қабул кардан ва ташвиқи кормандон ба навоарӣ ҷиҳати рушди истеҳсолот ва баланд бардоштани самаранокии ҷаъолияти корӣ[1,].

Тавре, ки маълум аст, дар ҷаҳони муосир, ки иқтисод босуръати кайҳони рушд мекунад ва рақобат дар бозор шиддат меёбад, нақши пешвой дар ҷаъолияти муассисаҳо ва ширкатҳо аҳамияти ниҳоят калон дорад. Пешво шахсест, ки метавонад дастаи кориро илҳом бахшад, ҳадафҳои стратегиро муайян намуда, самти рушди ташкилотро мушаххас созад.

Дар Ҷумҳурии Тоҷикистон, ки иқтисоди бозорӣ тадриҷан инкишоф меёбад, зарурати доштани роҳбарони дорои тафаккури пешвой ба таври возеҳ эҳсос мегардад.

Пешвой дар сохтори идоракунии корхона ва ташкилотҳо на танҳо масъули идоракунӣ, балки манбаи ташаббус, рӯҳбаландӣ ва илҳом аст. Дар шароити муосир ҷиҳати идоракунии корхона, ширкатҳо ва ташкилотҳо як чанд вазифаҳои асосии пешвой вучуд дорад, ки аз инҳо иборатанд:

1.Муайян кардани самти стратегӣ – таҳияи ҳадафҳои кӯтоҳмуддат ва дарозмуддат;

2.Ташаккули муҳити эътимод – эҷоди ҷаъои ҳамкорӣ, ки кормандон худро арзишманд эҳсос намоянд;

3.Мотивасия ва рушди кадрҳо – дастгирии кормандон дар рушду омӯзиш ҷиҳати баланд бардоштани самаранокии истеҳсолот;

4.Татбиқи навоварӣ – ҳавасманд кардани фикрҳои нав ва технологияи муосир дар равандани идоракунӣ;

5.Назорати самаранок – идоракунии самти корҳо ва арзёбии натиҷаҳо.

Дар илмӣ муосири менеҷмент як чанд хусусиятҳои пешвои муассир вучуд дорад, ки дар фаъолияти идоракунӣ аз онҳо самаранок истифода карда мешавад. Пешвои воқеӣ бояд дорои маҷмӯи сифатҳои шахсӣ ва касбӣ бошад. Аз ҷумла:

Дурандеши ва қобилияти таҳияи стратегӣ;

Ростқавлӣ ва адолатпешагӣ;

Маҳорати гӯш кардан ва даркнамудани эҳтиёҷоти кормандон;

Эътимодноқӣ ва масъулиятшиносӣ;

Қобилияти ҳалли мушкилотҳо;

Иқтидори таъсиррасонӣ ба дигарон.

Дар шароити имрӯзаи Ҷумҳурии Тоҷикистон, ки муносибатҳои шахсӣ дар корҳо нақши муҳим доранд, пешво бояд тавонад миёни усули касбӣ ва фарҳанги миллӣ тавозунро дуруст нигоҳ дошта тавонад.

Таҳлилҳо нишон медиҳанд, ки дар солҳои охир, дар ширкатҳои бузург дар Ҷумҳурии Тоҷикистон мисли Tcell, Babilon-T, Orienbank, Coca – Cola Тоҷикистон ва дигар ширкатҳои муавaffақ дар бозори дохили ва байналмилаӣ, низоми идоракунии муосир бо унсурҳои пешвоӣ рушд намуда истодааст.

Пешвоён дар чунин корхона ва ширкатҳо кӯшиш мекунанд, ки:

муҳити дӯстона ва эътимоднокро байни кормандон ташкил намоянд;

дастахоро тавассути ҳавасмандгардонӣ ва эътирофи дастовардхороҳбарӣ кунанд;

ба навоварӣ ва рушди технологияҳои муосир диққати аввалин дараҷа зоҳир намоянд.

Албатта ингуна равишҳо нишон медиҳанд, ки фарҳанги идоракунӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон тадриҷан аз модели фармонравӣ ба модели ҳамкориву эътимод густариш ёбад.

Вобаста ба ин гуфтаҳо, омӯзишу таъкиқ ва муайян кардани равишҳои пешвоӣ дар ширкату корхонаҳо бештар аз истифодаи шаклу усулҳои пешинаи моделҳои макотиби гуногуни таърихӣ ҷомеаи инсонӣ истифода карда мешаванд, ки ин дар бештари ширкату корхонаҳои тараққикардаи ҷаҳон истифода бурда мешаванд. Истифодаи шаклҳои муосири пешвоӣ дар раванди истеҳсолот аз макотиб ва донишмандии хирадмандон бештар вобаста мебошад. Вобаста ба давраи замон, рушди ақлонии касби инсонҳо имкони шакли навинро пайдо карданро доранд, ки барои оянда ҷамъун пули инсонгузар хизмат хоҳад расонид[2, с.34].

Дар ҳақиқат модели асосии пешвои ин «Модели фардӣ» - пешво мебошад, ки пешво бояд онро бисозад. Яъне сифатҳои фардӣ худро рушд дода ба як низоми муайяне дароварда, онро ба ҷомеа муаррифӣ намояд. Инро дар илми роҳбарӣ сифати ӯнараӣ ва имконоти қобилияти сарвар меноманд. Ин сифатҳо вобаста ба давраҳои замонии рушди инсонҳо инкишоф ёфта пухта мерасанд. Зарурати истифодаи низоми пешвоӣ ва неъматҳои ба дастовардаи давраҳои рушдро бо мақсади судоварӣ дар шакли модели шинохти фаъолияти пешвоӣ талаботҳои муосири ҷамъиятӣ ба вуҷуд меоваранд.

Ҷунари фардӣ пешво, ин қобилияти илҳои ҳаракатҳои касбии уро меноманд, ки асосанро қобилияти азаливу вуҷудии шахс ташкил дода, дар натиҷаи омӯзиши пайвастаи касби рушду нумӯ ёфта, судовар мегардад. Рафторҳои ояндаи пешво натиҷаи бороварии ҷамон қобилиятҳои мебошанд, ки дар натиҷаи захмати устодон ва таърибаи зиндагони равшан гаштааст.

Мо дар мақолаи худ дар натиҷаи омӯзиш ва таъкиқотҳои ҳаракат ба он намудем, ки қулли ин омилҳо ва қонуниятҳои ташаккули пешвоиро дар шакли равиши навини сарварӣ пешкаш намуда, барои омода намудани пешвоӣ қомили касбӣ аз нигоҳи илмӣ маълумоти арзандаи худро пешниҳод намуда бошем.

Очеркҳои таърихӣ ва тарзу усули инсонсозии макотибҳои олӣ гувоҳи аз он медиҳанд, ки инсоният дар тамоми давраи замон ҳаракати пешвосозиро дошта, моделҳои гуногуни

фардии пешвоён низ маълум будааст. Бояд қайд намоем, ки ин қонуниятҳоро қариб дар ҳама давру замон донишмандон - пешвоёни асили таърихи дастгириву эътиром доштаанд ва дар бештари фаъолиятҳои истифода менамуданд[3, с.28].

Аксари донишмандони бахши илмӣ менельмент омилҳо ва равишҳои асосии ташаккули пешвоиро дар менельменти касбӣ аз рӯйи хусусиятҳои ҷунин гуруҳбандӣ намудаанд, ки бештари онҳоро дар мисоли ширкату корхонаҳо дар Љумњурии Тоҷикистон мушоҳида намудан мумкин аст. Аз ҷумла,

1.Ба инсонҳо бовар қардан лозим мебошад. Ба хоҳири он, ки дар менельменти корхона инсонҳо бо мақсади ягона коллективҳои ташкил мекунад, ҳар яке соҳиби даралаи муайяни касбу ҳунари буда, рушд ёфтаанд ва муроду мақсади амалигардонии фикру ақидаи касбии солими ҳудро дар корхона доранд. Ин равиши номбурдашуда, яке аз равишҳои асосӣ дар бештари ширкату корхонаҳо доништа мешавад. Боварии бузург бар худ бар зердастони худ, яке аз роҳҳои расидан ба муваффақиятҳои дар назди худ гузошташуда, доништа мешавад. Аз ин ҷост, ки дар бештари ширкату корхонаҳо, ки дар Љумњурии Тоҷикистон амал мекунад дар баробари фаъолияти роҳбарон боз ёрдамчиён, муовинон ва вобаста ба соҳаҳои мудирони шӯъбаҳои қор ва фаъолият менамоянд. Роҳбарии корхона ба онҳо боварӣ намуда, бештари фаъолиятҳои он бахшро ба ундаи онҳо вогузоштаанд, ки амалӣ гардидани он боиси рушди истеҳсолот ва баланд гардидани самаранокии он хоҳад гардид.

2.Ба кормандон иттилооти аниқу зарури ва саривақтии дақиқ лозим мебошад. Яъне оид ба ҳолатҳои ҳуногуни фаъолияти касбӣ онҳо бояд бохобар бошанд. Дар назар дошта мешавад иттилоот дониши касбӣ оид ба фаъолият ва ҳунари қордонӣ дар ҳолатҳои ҳуногуну воқеии меънатӣ шартӣ зарурӣ баҳисоб рафта, дар рушду инкишофи ширкату корхона, иттилооти дурусту зарури нақши бағоят муҳим дошта, боиси истеҳсоли маҳсулотҳои лозимӣ ва ба ҷамъият зарур мегардад. Пешвоён ва мутахассисони қордон меҳсонанд, ки дастраси доштани кормандон ба иттилооти зарурӣ боиси сари вақт равиш намудани қамбуҷиҳои ҳойдошта мегардад. Ҷамҷунин доштани иттилооти муосир боиси истеҳсол ва хизматрасонии муосир дар раванди фаъолияти меънатӣ мегардад.

Дар баробари ин гуфтаҳо яке аз роҳҳои ноил гаштан ба боварии кормандон ин доимо баланд бардоштани ҷавасмандии онҳо қарои илҳои қорҳои мебошад. Қормандон имқон доранд, ки дар қурсҳои баландбардорӣ ихтисос иштирок намуда, донишҳои ҳудро мустанқам намоянд. Вақте ки қормандон аз қурсҳои баландбардорӣ ихтисос меғзаранд, онҳо метавонанд қобилияти зеҷнии ҳудро самаранок истифода бурда, эҳдоқорӣ намуда, ҷавасманд гарданд. Мағз баланд будани даралаи дониши касбии қормандон имқон медиҷад, ки онҳо дар ҳойнаҳои мақсаднок фаёлона иштирок намуда ба муваффақиятҳои бузург ноил гарданд[4, с.84].

Қарои бештари қорхонаҳо ва ташқилотҳои муваффақи қамони муосир идорақунии донишҳои асосӣ навоҷарҳои қадид ва қартарии рақобатқазирӣ онҳо мебошанд. Идорақунии захираҳои инсонӣ, баҳусус сармоҷи донишҳои дар қамони муосир ду нави вазиқаро ба ташқилотҳои қароҳам меорад: тактиқӣ, ки ба ташаккули донишҳои касбии қавобғӯи талаботи истеҳмоқунандагон боисқаванда; стратегӣ, вобаста ба рушд ва татқиқи стратегияҳои қарои рушд ва инкишофи захираҳои инсонӣ мусоидатқунанда. Дар иқтисодиёти имрӯза нақши асосиро захираҳои инсонӣ қамҷун омили асосӣ дар раванди репродуктивӣ иҷро намуда истодааст. Ин аз нуқтаи назари интегратсияи муҳити иқтисодӣ, афзоиши нақши тиқорати инноватсионӣ, қорӣ намудани модели системаҳои электронӣ, қатти интернетӣ, технологияҳои қарномавии ҳозиразамон ва технологияҳои иттилоотӣ доништа шудааст. Пешво дар идорақунии ташқилоту ширқатҳои на танҳо объектҳои идора менамояд, балки муайянқунанда ва пешбарандаи фаъолияти ташқилотҳои ва ширқатҳои доништа мешавад.

Дар шароити иқтисодиёти имрӯза, як шахс қам дар тарқиби қомплексии бисёрқонибаи муносибатҳои истеҳсоли ва қам дар системаҳои робитаҳои иқтимоию иқтисодӣ ва фарқангӣ иштирок меқунанд. Мувофиқ ба ин талаботи асосии қорфармо нисбат ба қормандон бояд мувофиқ ба талаботи асосии иқтисодиёти имрӯза муайян қарда шавад. Дар иқтисодиёти

муосир, идоракунии сармояи инсонӣ барои расидан ба афзалиятҳои рақобатнокӣ, таъмини сифатҳои баланди маҳсулот ва баҳусус рушди иқтисодӣ мусоидат менамояд [5, с.66].

Тавре, ки маълум аст, масъалаи идоракунии ва рушди пешвӣ касбӣ дар асарҳои файласуфони форсу тоҷик, ки дар замонҳои гуногун зиндагӣ намудаанд, яке аз масъалаҳои асосӣ ба шумор рафта, онҳо оид ба ин масъала, фикру ақидаҳои ҷолиб пешниҳод намудаанд, аз ҷумла Конфутсий, Сукрот, Платон, Аристотел, Ал – фаробӣ, Абӯалӣ ибн Сино, Ҷалолиддини Румӣ, Имом Ғаззоли ва дигарон оид ба ташаккули ҷомеаи инсонӣ ва неқӯаҳолии мардум асарҳои мондагон эҷод кардаанд. Дар ин асарҳо онҳо ба қобилиятҳои касбӣ меҳнати одамон, малакаҳои донишу ҳунар ва сатҳи маълумотнокии онҳо диққати махсус додаанд. Олими бузурги соҳаи тиб Абӯалӣ ибн Сино таъкид менамояд: «Рӯҳи инсон монанди шиша аст, дониш нерӯест ба монанди оташ, ва ҳикмати Худованд равшан аст. Агар ҷароғ сӯзон аст, шумо зинда ҳастед, агар он хомӯш шавад, шумо мемиред». Бо назардошти он, ки назарияи муосири сармояи инсонӣ донишро ҳамчун унсур асосии пешвоӣ арзёбӣ мекунад, мутафаккири бузурги тоҷик Абӯалӣ ибн Сино, мушкилоти сармояи инсонро баррасӣ мекунад. Умуман, Абӯалӣ ибн Сино ва дигар олимони дар боло зикршуда, фикру ақидаҳои худро оид ба рушди инкишофи пешвоӣ вобаста ба вақт ва мушкилоти иҷтимоии замони худ баён кардаанд. Гарчанде ки мафҳумҳои мухталифе дар ин мавзӯ ҷой доранд ва онҳо хеле гуногунанд, ягонагии фикр ва ақидаҳо дар бораи ҷанбаҳои ин масъала дар тамоми марҳалаи таърихӣ тамаддуни инсон ҳис карда мешавад.

Ташаккули назарияи навини идоракунии сармояи инсонӣ ҳамчун соҳаи илми мустақил бо таҳқиқоти олимони солҳои 60 – уми нимаи дууми асри XX алоқаманд аст. Ин таҳқиқотҳо ба шароитҳои махсуси иҷтимоӣ иқтисодӣ, ки дар нимаи дууми асри гузашта ташаккул ёфта буданд, мусоидат менамоянд. Ин гуфтаҳо аз нуқтаи назари илми менеҷмент чунин маънидод намудан мумкин аст:

1. Гузариш ба истеҳсоли маҳсулоти инноватсионӣ дар асоси пешравиҳо ва дастовардҳои баланди илмӣ технологӣ. Ин раванд аз меҳнати қавӣ ва маҳорати махсуси нерӯи инсонӣ вобаста буд, ки дар натиҷаи онҳо нақши пешвоӣ дар раванди истеҳсолот муайян карда мешавад.

2. Дар натиҷаи тағйирёбии ҷиддии равандҳои истеҳсоли дар бисёр соҳаҳои ҳаёти ҷамъиятӣ, ҳиссаи хароҷоти меҳнати зиёди коргар дар сохтори хароҷоти маҳсулоти ниҳой муҳимтар гардид. Муайян карда шуд, ки истеҳсоли бештари маҳсулот дар бисёре аз равандҳои тичоратӣ бо баландшавии моликияти зеҳнӣ ва фаъолиятҳои касбӣ (дар истеҳсолот дар афзоиши шиддатнокии меҳнат, даромадҳои соҳибкорӣ, фондҳои ҷамъиятӣ ва ғайра) зоҳир мегашт.

3. Суръатбахшии равандҳои ташаккули пешвоӣ дар фаъолиятҳо, инсондӯстии муносибатҳои иҷтимоӣ иқтисодӣ дар мамлакатҳои пешрафтаи ҷаҳон, устуворӣ ва эътимоднокии «ақидаи арзишманди инсонӣ» дар ҳама сатҳҳои идоракунии иқтисодӣ – дар системаҳои иҷтимоӣ иқтисодӣ ва намудҳои гуногуни он ба вучуд омаданд. Аз ин гуфтаҳо маълум мегардад, ки ҳама он дигаргуниҳое, ки дар иқтисодиёти ҷаҳони имрӯза дида мешаванд, маҳз аз инкишофёбии донишҳои касбӣ – тахассусии захираҳои инсонӣ вобастагии калон доранд.

Аз олимони иқтисоддони тоҷик, профессор Ғаниев Т.Б. вобаста ба масоили рушди ташаккул додани нерӯи инсонӣ дар баробари мучтаҳазгардонии раванди истеҳсолот бо беҳтарин технология чунин андешаеро пешниҳод намудааст: «Сармоягузорӣ ба техникаву технологияи нав бе назардошти сармоягузори нерӯи инсонӣ наметавонад ҳосилнокии меҳнатро ба дараҷаи дилхоҳи ҳисобӣ – техникаӣ расонад. Яъне, агар мо якбора оид ба рушди сармояи инсонӣ ва рушди техникаву технологияи соҳаҳои сармоягузори мувофиқ надошта бошем, пас сармоягузори яктарафа натиҷаи дилхоҳ дода наметавонад» [6, с.76].

Таҳлилгарони дигари муосир бошанд, чунин ақида доранд, ки «Бозтавлидӣ сармояи инсонӣ – ин ҷараёни сохтани иқтисоди истеҳсолии инсон ба воситаи сармоягузорӣ мебошад»

Яъне, сармоягузорӣ ба сармояи инсонӣ бозтавлидӣ онро зиёд намуда, боиси баланд гардидани иқтисодӣ истеҳсолӣ ва истеҳсол гардидани беҳтарин молу маҳсулотҳо мегардад.

Хулоса: ба андешаи мо дар шароити имрӯз Пешво ҳамчун нерӯи ҳаракатдиҳандаи рушди корхонаҳо ва ширкатҳо баромад менамояд. Нақши Пешво дар такмили идоракунии муосир, рушддиҳии инноватсия, ташаккули фарҳанги корпоративӣ ва баланд бардоштани самаранокии фаъолияти ташкилот бениҳоят бузург арзёби карда мешавад. Ҳамин аст, ки дар шароити рақобати шадид ва иқтисодӣ бозорӣ, корхонаҳо танҳо дар сурате метавонанд муваффақ гарданд, ки дорои пешвоёни донишманд, ташаббускор ва дорои қобилияти роҳнамоӣ бошанд.

АДАБИЁТ

1. Назаров, С., Менечмент ва роҳбарӣ дар шароити иқтисодӣ бозорӣ. Дониш. - Душане, - 2022.
2. Наимов Б.Қ. Вазъи соҳаи саноат ва тамоюли рушди он дар вилояти хатлон [Матн] / Наимов Б.Қ. // Паёми Донишгоҳи давлатии Бохтар ба номи Носири Хусрав. -Бохтар, 2023. -№1/2 (110)-С.284 – 288.
3. Ғаниев Т.Б. Менельмент: Муносибатҳои иқтисодии байналмилалӣ. – Душанбе, «Ирфон». – 2017. – С.138.
4. Ключков В. В. Человеческий капитал и его развитие. В книге: Экономическая теория. Трансформирующая экономика. / Под ред. Николаевой И. П. - М.: Юнити, 2004. - С.: 417.
5. Энциклопедия мудрости/ К. Андриевская и др. – Можайск: Издво «РООССА», 2007. – С.682.
6. Ғаниев Т.Б. Менечмент: Муносибатҳои иқтисодии байналмилалӣ. – Душанбе, «Ирфон». – 2017. – С.166.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17852243>
УДК 339.5

СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ СКЛАДИРОВАНИЯ В ЭПОХУ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ: РОЛЬ ТАМОЖЕННЫХ СКЛАДОВ И БОНДОВЫХ ЗОН

ЮЛИЯ ДМИТРИЕВНА КОВАЛЕВСКАЯ

Студент Брестского государственного технического университета

Научный руководитель – **Н.В. ПОТАПОВА**, к.э.н., доцент
Брест, Беларусь

Аннотация. В статье рассматриваются современные модели складирования в условиях стремительного развития электронной коммерции, особое внимание уделяется роли таможенных складов и бондовых зон в оптимизации международных цепочек поставок. В современных условиях глобализации и цифровизации экономики эффективность логистических процессов становится ключевым фактором конкурентоспособности бизнеса. Таможенные склады и бондовые зоны выступают важным инструментом минимизации издержек, ускорения товарооборота и обеспечения гибкости управления запасами в трансграничной электронной торговле.

В настоящей работе раскрываются особенности современных складских моделей, анализируются их преимущества и ограничения в контексте электронной коммерции. Проведен обзор ключевых технологических решений, применяемых на таможенных складах, выявлены основные тенденции развития бондовых зон и обозначены проблемные вопросы, связанные с их интеграцией в глобальные логистические сети.

Теоретическую базу исследования составляют нормативные правовые акты, регулирующие деятельность таможенных складов и бондовых зон, международные стандарты в области логистики и складирования, а также научные публикации отечественных и зарубежных авторов по проблемам управления цепями поставок и цифровизации торговых процессов. Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по оптимизации складских процессов с учетом современных вызовов электронной торговли и ужесточения требований таможенного регулирования.

Ключевые слова: электронная коммерция, таможенные склады, бондовые зоны, цепочки поставок, цифровизация торговли, оптимизация складирования, трансграничная торговля.

В условиях всемирной цифровизации и экономической глобализации привычные торгово-экономические взаимоотношения претерпели существенные трансформации. Использование человеком в его повседневной жизни современных цифровых технологий привело к появлению так называемой «электронной торговли», или «электронной коммерции». Основным двигателем развития электронной торговли в последние годы стала пандемия коронавирусной инфекции. Благодаря ограничениям и запретам, которые вводились с 2020 г., поменялся потребительский интерес и отношение к электронной торговле, что и вызвало увеличение объемов продаж посредством данного канала торговли [1, с. 139–140].

Согласно данным Всемирной торговой организации, глобальный электронный коммерческий торговый оборот в 2024 году превысил 6,3 трлн дол., демонстрируя ежегодный пророст на 8-10%[1]. Ведущую роль в развитии электронной коммерции играют маркетплейсы - многопользовательские торговые платформы. К числу наиболее значимых маркетплейсов на рынке ЕЭАС относятся такие платформы как Wildberries, Ozon, AliExpress, "Яндекс.Маркет". Функциональная специфика маркетплейсов отличается от Интернет-магазинов тем, что они объединяют множество независимых продавцов, использующих

единую цифровую платформу в качестве основного или дополнительного канала дистрибуции своей продукции.

Электронная торговля (E-commerce) – это важный показатель эффективности работы не только отдельных предприятий, но и экономики государства в целом. Чем больше государство уделяет внимание развитию техники и электроники и внедрению технологий на предприятиях, тем больше шансов есть у страны стать конкурентоспособной на мировом рынке [2, с. 190]. Электронную торговлю рассматривают как особую форму сделки, заключение и исполнение которой осуществляется посредством электронных средств коммуникации [2, с.190].

Цель данного исследования состоит в анализе современных моделей складирования в условиях развития электронной коммерции, определении ключевых функций и роли таможенных складов и бондовых зон в оптимизации международных логистических цепочек, а также выявлении перспективных направлений их развития в контексте цифровизации торговых процессов.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

1) Исследовать теоретические основы и современные тенденции развития складской логистики в условиях роста электронной коммерции, включая анализ трансформации традиционных моделей складирования под влиянием цифровых технологий;

2) Проанализировать нормативно-правовую базу и практические аспекты функционирования таможенных складов и бондовых зон, их роль в оптимизации трансграничных товарных потоков и снижении операционных издержек участников электронной торговли;

3) Выявить ключевые технологические инновации в области складирования, применяемые на таможенных складах, и оценить зарубежный опыт и его применимость для ЕАЭС;

4) Разработать практические рекомендации по оптимизации складских процессов в таможенных и бондовых зонах для участников электронной коммерции с учетом современных вызовов глобальной торговли.

Актуальность темы исследования обусловлена стремительной трансформацией логистических процессов под влиянием цифровизации мировой экономики и экспоненциальным ростом объемов электронной коммерции. Развитие трансграничной торговли через маркетплейсы, ужесточение таможенного регулирования и необходимость оптимизации цепочек поставок формируют новые требования к организации складской инфраструктуры. Особую значимость приобретает исследование современных моделей складирования, учитывающих технологические инновации и особенности правового регулирования таможенных складов и бондовых зон в условиях санкционного давления и изменения международных торговых правил.

Область возможного применения результатов исследования охватывает несколько ключевых направлений: совершенствование логистических стратегий участников электронной коммерции (маркетплейсов, ритейлеров, поставщиков) через внедрение оптимальных моделей складирования; модернизацию инфраструктуры таможенных складов с учетом требований цифровой экономики; оптимизацию таможенного администрирования через применение современных складских технологий.

Основная часть.

1. Рост трансграничной электронной торговли и его влияние на цепочки поставок. Развитие электронной коммерции в ЕАЭС.

На примере стран Евразийского экономического союза (далее – ЕАЭС) рассмотрим развитие электронной торговли в ЕАЭС.

Кыргызская Республика. Как отметил председатель Кабинета Министров Акылбек Жапаров, «... в 2021 году объем выручки на рынке электронной коммерции в Кыргызстане составил 460 миллионов долларов. Предполагается, что к 2025-му этот объем вырастет до 864,1 миллионов долларов» [3].

Республика Казахстан. По данным международной компании по исследованию рынков Euromonitor International, объемы электронной торговли в Казахстане по итогам 2023 года выросли на 20,2 %, до 1,3 трлн тенге. Это на 220,1 млрд тенге больше, чем годом ранее, предоставили данные в finprom.kz [4].

Российская Федерация. Общий объем электронной торговли в России за 2024 год составил почти 9 трлн рублей, рост год к году составил почти 41 %. Из этой суммы 3 % (270 млрд рублей) приходится на трансграничный рынок, 97 % (4,1 трлн рублей) — это продажи российских компаний электронной торговли [5].

Республика Беларусь



Рисунок 1 – Динамика роста интернет-магазинов в Республике Беларусь [6]

На основании данных, представленных на рисунке 1, можно сделать вывод о стабильной тенденции к росту электронной торговли в Республике Беларусь. За период с 2021 по 2024 год количество интернет-магазинов увеличилось с 25, 4 тыс. до 30 тыс. единиц, что свидетельствует о приросте более чем на 4 тысяч торговых платформ за 4 года. За 2024 г. количество зарегистрированных в Торговом реестре интернет-магазинов выросло на 3,6% (более чем на 1 тыс.) и составило 30 989 интернет-магазинов, из которых 16 473 принадлежат юрлицам, 14 516 – ИП. Важно подчеркнуть, что под интернет-магазином понимается онлайн-торговая площадка, где один продавец реализует свои товары, тогда как маркетплейс — это более масштабная платформа, на которой одновременно работают множество продавцов и предлагается широкий ассортимент продукции. В Беларуси наиболее популярными маркетплейсами являются Wildberries и Ozon, которые активно развиваются и привлекают все больше покупателей.

Однако, параллельно с развитием электронной торговли возникают новые вызовы в области логистики и хранения товаров. В данном контексте особую научную и практическую значимость приобретает исследование современных методов складирования как стратегического элемента управления международными поставками.

2. Роль таможенного склада в международной торговле

Складирование является неотъемлемой частью любой сети цепочки поставок. Склады используются участниками ВЭД и предприятиями для снижения затрат и повышения эффективности. Они связывают поток товаров от поставщика к покупателю. Основная деятельность складирования заключается в хранении произведенных товаров для последующего потребления. Согласно статистике затрат на транспортные расходы составляют примерно 44%. Складские расходы и расходы на поддержание запасов составили 24%, а контроль и администрирование - около 4% от стоимости продажи[7]. Однако важно помнить, что представленные выше цифры представляют собой рассчитанные средние

логистические расходы для компаний по всему миру. Существует множество внешних и внутренних факторов, включая географическое положение, инфраструктуру, технологии и администрирование, влияющих на логистические расходы фирмы.

Складирования в качестве стратегического решения для снижения логистических издержек и избежания ненужных затрат использовалась на протяжении многих столетий торговцами и купцами. Слово «склад» впервые было использовано в средние века [8]. По мере роста торговли между странами росла и важность и использование складов для хранения товаров по всему миру. В прошлом складирование рассматривалось просто как средство хранения товаров, что влекло за собой расходы, но было неизбежно. Однако в современной деловой среде складирование является важнейшим стратегическим компонентом, который может обеспечить ряд преимуществ для внешнеэкономической деятельности. В частности, складирование позволяет компаниям хранить товары в стратегически важных местах, чтобы эффективно реагировать на спрос клиентов, реагировать на колебания рынка и неопределенность и способствовать экономии за счет консолидации поставок.

В современных условиях, с новыми технологическими достижениями в логистических процессах, складские операции стали более сложными из-за их расширения в несколько разновидностей категорий складирования. Поскольку отдельные фирмы обладают различными ресурсами и требуют определенных операционных процессов для сохранения прибыльности, они должны выбрать наиболее подходящий и экономически эффективный тип склада для своей цепочки поставок. Кроме того, поскольку глобализация создала новые возможности для фирм импортировать и экспортировать товары по всему миру.

Хотя глобальная торговля между странами имеет много положительных аспектов, она также потребовала правильного типа складирования для хранения товаров с максимальной экономической эффективностью. Иногда фирмы не уверены, когда и как импортируемые товары будут использоваться в их цепочке создания стоимости.

Таможенный склад — это место хранения, где компании могут хранить импортные товары без немедленной уплаты импортных пошлин [9]. Существует несколько причин, по которым компания может быть заинтересована в использовании таможенного склада. Например, он позволяет откладывать уплату таможенных пошлин на необходимый срок, что обеспечивает компаниям большую ликвидность. Во-первых, таможенный склад может быть особенно выгоден для компаний, которые занимаются импортом и экспортом между разными странами, поскольку таможенный склад позволяет компании избегать уплаты пошлин на реэкспортируемые товары [9]. Во-вторых, выгоды есть и для компаний, которые импортируют большие объемы, но не используют или не продают эти товары немедленно. В-третьих, использование таможенного склада может привести к сокращению сроков поставки. Это связано со способностью компании хранить больше товаров в одном месте, сокращая расстояние до клиента. В-четвертых, таможенный склад может принести пользу компаниям в управлении неопределенностью спроса. Компания может хранить большее количество товаров на таможенном складе, не подвергаясь дорогостоящим пошлинным платежам, и, следовательно, также гарантировать удовлетворение спроса клиентов.

Использование таможенных складов сопряжено с рядом существенных трудностей и недостатков, которые компании должны учитывать при их использовании. Одной из основных проблем являются дополнительные административные задачи, связанные с соблюдением строгих правил и требований таможенного законодательства. Эти задачи требуют точной и своевременной отчетности, что может привести к повышению операционных затрат. В случае несоблюдения требований возможны штрафные санкции, что дополнительно увеличивает риски для бизнеса. Одним из существенных недостатков использования таможенных складов является ограниченность видов товаров, которые могут быть размещены на таких складах. Согласно статье 230 Таможенного кодекса, под таможенную процедуру таможенного склада не допускаются товары с ограниченным сроком годности или реализации, если этот срок составляет менее 180 дней на момент декларирования. Кроме того, существует ограничение

по габаритам: товары больших размеров, которые не могут быть физически размещены на складе, допускается помещать под таможенную процедуру только при наличии письменного разрешения таможенного органа и без фактического размещения товаров на складе. Также важным аспектом является ограничение по сроку хранения товаров — он не может превышать три года со дня помещения под таможенную процедуру (статья 231)[10]. Это создает дополнительные сложности для компаний, особенно при работе с товарами с коротким сроком годности или крупногабаритными грузами, поскольку такие ограничения могут привести к необходимости срочного перемещения или переработки товаров, а также к рискам штрафных санкций в случае нарушения установленных сроков. Таким образом, эти ограничения существенно сокращают гибкость использования таможенных складов и требуют тщательного планирования логистических операций.

3. Современные тенденции развития бондовых складов и их влияние на внешнеэкономическую деятельность

Ранее было установлено, что складирование стало важнейшей и существенной функцией в цепочке поставок. Концепция складирования может быть датирована началом истории человечества, что говорит о его долгой исторической истории. В то время основной целью склада было хранение продуктов питания и других запасов на случай наступления трудных и более тяжелых времен. Первый задокументированный коммерческий склад находился в Венеции, тогда он был центральным пунктом между несколькими торговыми путями [11]. Однако по мере развития цели складирования вышли за рамки их предполагаемой функции. Поскольку глобальный рынок быстро меняется и спрос клиентов растет, компании вынуждены масштабировать свое производство в связи с запросом на значительно более короткие сроки выполнения заказов. Основными целями склада остаются: контроль за перемещением товаров, определение достоверности декларируемых сведений, таможенный контроль эксплуатации товаров, защита национальных экономических интересов. Однако по мере развития технологий также появилась возможность ускорить и улучшить процессы складирования [12].

В связи с развитием цифровых технологий появился новый вид торговли - электронная торговля. В рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС) этот сектор также демонстрирует стремительный рост. Как отметил член Коллегии (министр) по торговле ЕЭК Андрей Слепнев, в 2023 г. объем рынка электронной торговли в ЕАЭС превысил 82 млрд долларов. Этот сегмент демонстрирует темпы роста в 20% по всем странам Союза. Он поделился оценками, согласно которым к 2030 г. объем электронной торговли может составить 30% всего розничного товарооборота, то есть значение этой индустрии с каждым годом будет расти.[13]. В условиях такого динамичного развития возникает необходимость поиска эффективных инструментов логистики и таможенного оформления товаров, реализуемых в том числе через электронную торговлю. Одним из таких инструментов является бондовый склад. Бондовый склад - это специальное место хранения, где товары из-за границы могут находиться под таможенным контролем, не пересекая границу юридически, пока не будут реализованы. [14, с. 82]. Использование бондовых складов позволяет оптимизировать логистические процессы, снизить операционные издержки и ускорить доставку товаров в условиях быстрого роста электронной коммерции, что делает их особенно актуальными для развития современного рынка в рамках ЕАЭС.

В отличие от таможенных складов, бондовые склады предоставляют более гибкие условия хранения товаров, что делает их привлекательными для компаний, стремящихся оптимизировать логистические цепочки и снизить налоговые издержки. На бондовых складах товары могут храниться неограниченно долго без уплаты таможенных пошлин и налогов до момента их выпуска в свободное обращение, что позволяет отсрочить налоговые обязательства и упростить управление запасами. Кроме того, такие склады позволяют осуществлять более широкий спектр обработок и сборочных операций, включая изменение характеристик товаров и переупаковку, что особенно актуально для форматов фулфилмента 1

и В2В2С. В отличие от таможенных складов, где сроки хранения ограничены (до трех лет), бондовые склады обеспечивают длительное хранение без необходимости прохождения таможенных процедур, что способствует более гибкому управлению логистикой и снижению операционных затрат.

Построим схему работы бондового склада:

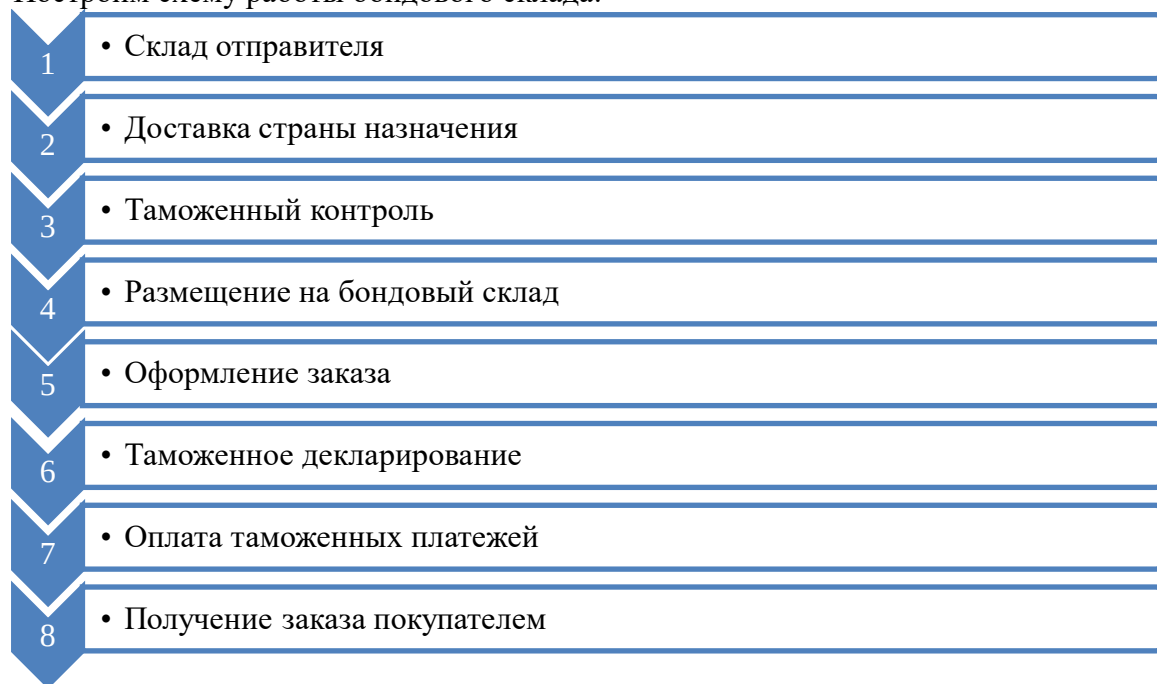


Рисунок 1. Схема работы бондового склада (собственная разработка)

Первые подобные зоны появились в начале 1990-х годов в Китае, таких регионах как Шанхай и Шэньчжэнь, как экспериментальные площадки для апробации либеральных таможенных процедур в условиях постепенного перехода КНР к рыночной экономике. Изначально они выполняли преимущественно функции транзитно-складских узлов для импортных товаров, позволяя отсрочить уплату пошлин до момента фактического ввоза на территорию Китая.

Китайская система бондовых зон представляет собой многоуровневую структуру, включающую несколько специализированных типов территорий с особым таможенным режимом, каждый из которых выполняет определенные функции в цепочке международной торговли. Наиболее распространенной формой являются бондовые логистические парки, которые ориентированы на хранение товаров без уплаты таможенных пошлин до момента их выпуска в свободное обращение. Эти территории, как правило, располагаются вблизи ключевых транспортных узлов – международных аэропортов (например, бондовая зона аэропорта Пудун в Шанхае) или крупных морских портов (Циндао, Тяньцзинь).

Следующим важным типом выступают бондовые зоны переработки, где предприятия могут осуществлять производственные операции с импортными компонентами в режиме отсрочки таможенных платежей. Данная модель особенно востребована в высокотехнологичных отраслях, таких как электроника (пример – зона в Сучжоу, где расположены заводы по сборке электронных компонентов для экспорта), поскольку позволяет минимизировать оборотный капитал, замороженный в таможенных платежах [15].

Отдельную категорию составляют зоны свободной торговли, которые сочетают функции бондовых территорий с либерализацией финансовых и инвестиционных режимов. Первая такая зона была создана в 2013 году в Шанхае, а к 2025 году их число достигло 217[15].

Однако наиболее значимым для электронной торговли стал специализированный формат зон трансграничной электронной коммерции, введенный в 2015 году как часть стратегии стимулирования цифровой экономики. Эти зоны реализуют уникальную бизнес-модель,

позволяющую международным ритейлерам и маркетплейсам (Alibaba, JD.com, Pinduoduo) хранить товары на складах на территории Китая, при этом юридически товары считаются находящимися за пределами таможенной территории до момента их покупки конечным потребителем [16]. Данный механизм, известный как "таможенное оформление по факту покупки" трансформировал логистику электронной торговли: если традиционная схема поставок предполагала полное таможенное оформление всей партии товара до ее размещения на складе (с соответствующими временными и финансовыми издержками), то модель трансграничной электронной коммерции позволяет декларировать и облагать пошлинами каждую отдельную посылку только после совершения покупки, что сокращает сроки доставки с 2-3 недель до 3-5 дней.

Важно отметить, что успех модели трансграничной электронной коммерции обусловлен не только технологическими факторами, но и адаптацией нормативной базы: в этих зонах действует упрощенный порядок сертификации товаров, пониженные ставки таможенных пошлин и ускоренная процедура возврата НДС для иностранных продавцов [17].

Формат бондовых зон считается одним из катализаторов роста трансграничной электронной торговли, объем которой в 2024 году в Китае составил 2,71 трлн юаней /около 377,5 млрд долл [18].

В рамках инициативы «Пояс и путь» Китайско-Белорусский индустриальный парк «Великий камень» планирует внедрить аналогичную модель, создав первую в Беларуси бондовую зону с бимодальным терминалом, включающим бондовый склад, реализация которого запланирована на третий квартал 2026 года при участии китайских, швейцарских и белорусских компаний [19]. Несмотря на очевидные преимущества, такие как сокращение административных барьеров и расширение возможностей для резидентов парка, успешная адаптация китайского опыта в Беларуси требует учета специфики национального таможенного регулирования, в частности, необходимости согласования изменений на уровне ЕАЭС.

Чтобы глубже понять конкурентные преимущества и недостатки бондового склада, целесообразно провести SWOT-анализ. Бондовые склады обладают рядом значительных преимуществ. Они позволяют существенно снизить затраты на логистику, поскольку транспортировка крупными партиями снижает удельные транспортные расходы на единицу товара. Размещение таких складов в непосредственной близости к покупателям обеспечивает быструю доставку, что особенно важно для интернет-магазинов, сокращая цепочку поставок и ускоряя выполнение заказов. Также значительно упрощается оформление документов при импорте и экспорте непроданных товаров, так как фактическое таможенное оформление при ввозе не требуется, что облегчает процедуру экспорта. Преимуществом является снижение рисков для продавцов: в случае невозможности реализации товара его можно вернуть без уплаты таможенных пошлин, а при нестабильной экономической ситуации — быстро корректировать цены. Товары, находящиеся на бондовом складе, освобождаются от уплаты таможенных пошлин, налогов и акцизов на весь срок хранения, что позволяет продавцу не вносить платежи сразу после ввоза, а оплачивать их только при вывозе товара со склада.

Недостатки бондовых складов [20, с. 260]:

Для отечественных производителей бондовые склады могут значительно ухудшить условия работы, поскольку иностранные производители обладают преимуществами в скорости выполнения заказов и возможностью снижения стоимости поставок товаров.

Для потребителей главным недостатком является увеличение стоимости товаров, так как в отличие от действующего упрощенного режима, при котором товары освобождаются от таможенных пошлин в пределах определенного веса и стоимости для частных лиц, все товары, продаваемые со склада, облагаются фиксированными таможенными пошлинами.

Бондовые склады способны предоставить участникам рынка широкие возможности: рост грузооборота, уменьшение зависимости и дефицита вследствие ухода с российского рынка иностранных ритейлеров, появление новых рабочих мест, упрощение логистических цепочек

и реэкспорт нерезализованных товаров. Перемещение товарного запаса ближе к потребителям с использованием бондового склада даст возможность уменьшить сроки доставки товаров. Доставку посылки из Китая в Беларусь можно ожидать 20-30 суток, размещение товаров на бондовом складе сократит это время до 3-4 дней.

Но на практике в текущий момент работа с бондовыми складами для логистических компаний, служб доставки и экспресс-перевозчиков сопряжена с трудностями и угрозами. В Беларуси нет четкого нормативного регулирования таких зон – действующие таможенные нормы не позволяют применять упрощенный порядок выпуска товаров в почтовых отправлениях в адрес физических лиц на территории Евразийского экономического союза (ЕАЭС) при использовании модели таможенного склада.

Однако в данном направлении уже предпринимаются конкретные шаги: так, новые изменения в Закон о таможенном регулировании, вынесенные на общественное обсуждение, предусматривают реализацию положений протокола о внесении изменений в Договор о Таможенном кодексе ЕАЭС от 11 апреля 2017 года по вопросам электронной торговли, включая установление порядка уплаты таможенных сборов, особенностей предоставления отсрочки или рассрочки уплаты ввозных пошлин, а также мер взыскания пеней и процентов в отношении товаров электронной торговли. Помимо этого, проектом закона определяются условия получения статуса оператора электронной торговли, основания приостановления его деятельности и исключения из реестра, а также сокращается перечень документов, необходимых для осуществления административных процедур в таможенной сфере, что в совокупности свидетельствует о постепенной адаптации национального законодательства к потребностям современных логистических и торговых операций в рамках ЕАЭС [11].

Существуют риски, что на бондовом складе хранятся в основном крупные партии, как правило, это товары из Китая. За счет того, что товар на бондовом складе облагается налогом в момент продажи и выпуска со склада, это снижает его цену. Это приводит к снижению затрат импортеров, но тем самым может создавать риски для внутреннего рынка, то есть для аналогичных товаров отечественного производства.

Таким образом, использование бондовых складов может быть привлекательным, если они отвечают потребностям в отношении доступности места расположения, предлагаемых услуг и соответствующих затрат. Следовательно, для Республики Беларусь формат бондовых складов может быть востребован в первую очередь на транзитных маршрутах.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Оразалиев, А. А. Состояние и перспективы развития электронной торговли в условиях членства России в ЕАЭС / А. А. Оразалиев, Е. Н. Ковтун, Д. С. Григорьев // Академическая публицистика. – 2023. – №1-1. – С. 139–147.
2. Колесник, П. Л. Развитие электронной торговли в Республике Беларусь на современном этапе / П. Л. Колесник, А. М. Куликов, В. С. Курляндик // *Economies*. – 2023. – № 3. – С. 189–196.
3. Кыргызстан в 2 раза хочет увеличить объем электронной коммерции – А. Жапаров [Электронный ресурс] // Sputnik. – Режим доступа: <https://ru.sputnik.kg/20230228/kyrgyzstanzhaparov-ehlektronnaya-kommerciya-1073210006.html>. – Дата доступа: 11.05.2025.
4. Объемы электронной торговли в Казахстане продолжают расти [Электронный ресурс] // Новости Казахстана на сегодня. – Режим доступа: <https://kapital.kz/economic/-113454/obyemu-elektronnoy-torgovli-v-kazakhstane-prodolzhayut-rasti.html>. – Дата доступа: 11.05.2025.
5. Объем интернет-торговли в России по итогам 2024 года [Электронный ресурс] // АКИТ. – Режим доступа: <https://www.akit.ru/news/obyom-internet-torgovli-v-rossii-po-itogam-9-mesyatsev-2024-goda>. – Дата доступа: 11.05.2025.

6. В МАРТ назвали число интернет-магазинов в Беларуси на начало 2025 года [Электронный ресурс] // Комсомольская правда в Беларуси. – Режим доступа: <https://www.belarus.kp.ru/online/news/5299026/>. – Дата доступа: 11.05.2025
7. Трансграничная электронная торговля: перспективы и новые вызовы [Электронный ресурс] // Деловая программа МТФ-2023. – Режим доступа: <https://mtfprogram.ru/crossbordererecommerce/>. – Дата доступа: 21.05.2025
8. Актуальные вопросы деятельности таможенных органов в условиях цифровой экономики : монография / Г. И. Немирова, Ф. Н. Валиев и др; под общ. ред. д-ра экон. наук Г. И. Немировой. – М.: РИО Российской таможенной академии. 2021. – 168 с.
9. Чернявский А.Г. Таможенное право: учебник / А.Г. Чернявский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮСТИЦИЯ, 2016
10. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза» (ред. от 29.05.2019) (приложение N 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза) // Правовая база «Консультант» – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 21.05.2025)
11. Саяпин, В. На перекрестках торговых путей. От мыта до пошлины / В. Саяпин [Электронный ресурс]. - 2009. - Режим доступа: [www.http:// gtk.gov.by](http://gtk.gov.by). - Дата доступа: 30.05.2025
12. Матвиенко, Г. В. Взаимодействие и классификация таможенных процедур / Г. В. Матвиенко // Финансовое право. – 2008. – № 4. – С. 29–31.
13. Объемы электронной торговли в Казахстане продолжают расти [Электронный ресурс] // Новости Казахстана на сегодня. – Режим доступа: <https://kapital.kz/economic/-113454/ob-yemu-elektronnoy-torgovli-v-kazakhstane-prodolzhayut-rasti.html>. – Дата доступа: 11.05.2025.
14. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза» (ред. от 29.05.2019) (приложение N 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза) // Правовая база «Консультант» – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 21.05.2025)
15. Бондовые зоны в Китае // Организация бизнеса в Китае - [Электронный ресурс]: <https://uglc.ru/china-export-import/zone> – Режим доступа: tml (дата доступа: 07.07.2025)
16. Что такое бондовая зона — полное руководство//TJ ChinaFreight [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.tj-chinafreight.com/what-is-bonded-zone-the-complete-guide/> (дата доступа: 07.07.2025).
17. Тихонова, А. Н. Деятельность таможенных органов по защите прав на объекты интеллектуальной собственности / А. Н. Тихонова, Н. В. Потапова // Банковская система: устойчивость и перспективы развития : сборник научных статей XV международной научно-практической конференции по вопросам финансовой и банковской экономики : к 80-летию банковского образования на Полесье, Пинск, 25 октября 2024 г. / Министерство образования Республики Беларусь [и др.] ; редкол.: В. И. Дунай [и др.]. – Пинск : ПолесГУ, 2024. – С. 392-396.
18. В 2024 году объем трансграничной электронной коммерции в Китае достиг рекордных 2,71 трлн юаней//СИНЬХУА Новости- [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://russian.news.cn/20250422/a2f915bae0cf4681a6b0e11348867a08/c.html> (дата доступа: 07.07.2025)
19. Первая в Беларуси бондовая зона появится в «Великом камне» // [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://profmedia.by/newse/nv/188701/> – (дата доступа: 07.07.2025)
20. В Беларуси вносят изменения в закон о таможенном регулировании. Какие вопросы поступают от бизнеса||Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь – [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://pravo.by/novosti/obshchestvenno-politicheskie-i-v-oblasti-prava/2025/maj/88933/> – (дата доступа: 07.07.2025)

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17852295>
УДК 351

ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ЖЕРГІЛІКТІ ӨЗІН-ӨЗІ БАСҚАРУДЫ НЫҒАЙТУ

ТУРГЫМБАЕВА ДИЛЬНАЗ, ДЖҰМАНИЯЗ ФАРАНГИЗ,
БӨРКЕЕВА АЯУЛЫМ, САРСЕНБЕК РАМАЗАН

Алматы Технологиялық университетінің
«Экономика және бизнес» факультетінің 3-курс студенттері

Ғылыми жетекші – УРКУМБАЕВА А.Р.
Алматы, Қазақстан

Аннотация: Бұл мақалада жергілікті жерді басқаруды нығайту мәселелері талқыланады. Зерттеу барысында жергілікті басқарудың тиімділігін арттыру жолдары, қоғам мен мемлекеттік органдар арасындағы өзара әрекеттестіктің рөлі, сондай-ақ шешім қабылдау процестерін децентрализациялау арқылы жергілікті деңгейде тұрақты даму мен әлеуметтік-экономикалық өсімді қамтамасыз ету жолдары қарастырылады. Авторлар жергілікті басқарудың күшті және әлсіз тұстарын талдап, инновациялық әдістер мен қатысушы басқару модельдерін енгізудің тиімділігін атап көрсетеді. Мақалада ұсынылған тұжырымдар жергілікті билік органдары, зерттеушілер және қоғамдық ұйымдар үшін практикалық мәнге ие болып табылады.

Кілт сөздер: жергілікті басқару, децентрализация, қоғамдық қатысу, әкімшілік реформалар, жергілікті даму, шешім қабылдау, мемлекеттік-қоғамдық өзара әрекеттестік.

Қазақстан Республикасының демократиялық басқару жүйесін жаңғырту жолында жергілікті өзін-өзі басқару институты (ЖӨБ) маңызды рөл атқарады. Ол азаматтардың жергілікті мәселелерді шешуге тікелей қатысуын қамтамасыз етеді және басқарудың жоғары тиімділігі мен ашықтығын күшейтуге бағытталған. Бұл тұрғыда елімізде ЖӨБ-ны дамыту саясаты тәуелсіздік алғаннан кейінгі кезеңнен бастап жүзеге асырылып келеді. Осы мақалада алдымен ЖӨБ-ның теориялық негіздері қарастырылады; кейін Қазақстандағы жүйенің даму тарихы мен қазіргі жағдайы, негізгі мәселелері талданады; соңында ЖӨБ-ны нығайту бағыттары ұсынылады.

1. Жергілікті өзін-өзі басқарудың теориялық негіздері

Жергілікті өзін-өзі басқару ұғымы саяси басқару, мемлекеттік басқару және қоғамтану ғылымдары саласында кең зерттелген. ЖӨБ — халықтың өзіне тиесілі жергілікті қоғамдастық мәселелерін шешу үшін заңмен белгіленген дербес өкілді және атқарушы органдар арқылы жүзеге асыратын басқару формасы. Теориялық тұрғыда ЖӨБ келесі элементтерді қамтиды: жергілікті қоғамдастық, жергілікті мәселелерге қатысу, жергілікті бюджет және ресурстардың жергілікті деңгейде реттелуі. Бұл институт демократиялық басқарудың, азаматтық қоғамның қалыптасуының және мемлекеттік басқарудың орталықсыздануының маңызды құрамдас бөлігі болып табылады.

Жергілікті өзін-өзі басқару — бұл жергілікті қауымдастықтардың өз аймағындағы мәселелерді мемлекеттік органдардан тәуелсіз түрде шешуге бағытталған қызметі. Оның басты мақсаты — тұрғындардың өмір сүру сапасын арттыру, жергілікті маңызы бар проблемаларды тиімді шешу және азаматтардың қоғамдық белсенділігін дамыту. Жергілікті өзін-өзі басқару мемлекеттік басқару жүйесінің бөлігі бола отырып, сонымен қатар дербес сипатқа ие. Бұл — биліктің төменгі сатысы емес, керісінше халық билігінің жергілікті деңгейдегі көрінісі.

Қазіргі заманғы демократиялық мемлекеттердің дамуында жергілікті өзін-өзі басқару жүйесі ерекше орын алады. Бұл институт халықтың билікке тікелей қатысуының маңызды тетігі болып табылады. Жергілікті өзін-өзі басқару — азаматтардың өз тұрғылықты

жерлеріндегі әлеуметтік-экономикалық, мәдени және тұрмыстық мәселелерді өздері немесе сайланған өкілдері арқылы дербес шешу құқығы мен мүмкіндігі.

2. Қазақстандағы жергілікті өзін-өзі басқару жүйесінің дамуы

Қазақстанда ЖӨБ институтының құқықтық негіздері алғаш рет қабылданған негізгі нормативтік акт арқылы бекітілді. Мысалы, Қазақстан Республикасындағы жергілікті мемлекеттік басқару және өзін-өзі басқару туралы Заңы № 148-ІІ 2001 ж. 23 қаңтарда қабылданған. (adilet.zan.kz) Осы Заң жергілікті мемлекеттік басқару мен жергілікті өзін-өзі басқару жүйесін ұйымдастыру, олардың өзара байланысы мен құзыреттерін анықтайды. Сонымен қатар, ЖӨБ-ны дамытуға байланысты зерттеу мақалаларында оның ұлттық моделі құрылу кезеңінде екенін және құқықтық-ұйымдастырушылық ерекшеліктеріне ерекше назар аударылғаны айтылады. Осылайша, елімізде ЖӨБ институтын қалыптастыру бірнеше кезеңнен өтті: нормативтік база дайындау → тәжірибе енгізу → институционалдық жетілдіру.

Бүгінгі таңда Қазақстанда жергілікті өзін-өзі басқарудың негізгі бағыттары мыналар болып табылады:

– **Қаржылық дербестікті күшейту:** жергілікті бюджеттерге салықтар мен алымдардың бір бөлігін тікелей беру;

– **Азаматтық белсенділікті арттыру:** қоғамдық тыңдаулар, онлайн-платформалар арқылы халықтың қатысуын кеңейту;

– **Әкімдердің есептілігі мен жауапкершілігін арттыру:** жыл сайынғы есеп беру кездесулерін міндеттеу;

– **Цифрлық басқаруды дамыту:** eGov және Open Budget сияқты платформалар арқылы ашықтықты қамтамасыз ету.

Қазақстандағы жергілікті өзін-өзі басқару жүйесінің қалыптасуы:

Бірінші кезең (1991–2000 жылдар) - құқықтық негізін қалыптастыру.

Екінші кезең (2001–2012 жылдар) - ұйымдастырушылық жүйенің қалыптасуы.

Үшінші кезең (2013–2020 жылдар) - децентрализация және қаржылық дербестікке көшу.

Төртінші кезең (2021 жылдан бүгінге дейін) - саяси жаңғырту және демократияландыру.

3. Қазіргі жағдай мен негізгі мәселелер

Қазіргі кезде Қазақстанда ЖӨБ институты заңнамалық тұрғыдан айқындалғанымен, оның толықтай тиімді жұмыс істеуіне бірнеше кедергілер бар. Мысалы, азаматтардың жергілікті шешімдерге қатысу деңгейі әлі де төмен деп бағаланады. (vlask.kz) Сонымен бірге, жергілікті басқару органдарының қаржылық тәуелсіздігі мен ресурс базасы жеткіліксіз; жергілікті қоғамдастықтар тарапынан өзін-өзі басқарудың нақты механизмдері толық іске аспағаны туралы зерттеулер бар. Осыған қосымша, нормативтік актілерде белгіленген өкілдік органдар мен жергілікті басқару құрылымдары арасындағы құзіреттердің арасы кей жағдайларда айқын болмауы, жауапкершіліктің кемшіліктері және мониторинг жүйесінің әлсіздігі - негізгі мәселелер қатарында.

Негізгі мәселелері

Жергілікті өзін-өзі басқару жүйесі жетілдіріліп келе жатқанымен, бірқатар өзекті проблемалар сақталып отыр.

- 1) Қаржылық тәуелділік
- 2) Өкілеттіктердің нақты бөлінбеуі
- 3) Кадрлық және кәсіби әлеуеттің төмендігі
- 4) Азаматтық белсенділіктің төмендігі
- 5) Инфрақұрылым және цифрлық теңсіздік

Мәселелерді шешу бағыттары

Жүйенің тиімділігін арттыру үшін мынадай шаралар қажет:

1. **Жергілікті бюджеттердің табыс көздерін кеңейту** – салықтардың бір бөлігін жергілікті деңгейде қалдыру;

2. **Өкілеттіктерді нақты бөлу** – орталық пен жергілікті органдар арасындағы функцияларды заңмен бекіту;

3. Қоғамдық бақылауды күшейту – халықтың шешім қабылдауға қатысуын заң жүзінде нығайту;

4. Мемлекеттік қызметкерлердің біліктілігін арттыру – жергілікті кадрларды арнайы даярлау бағдарламаларын енгізу;

5. Цифрлық инфрақұрылымды дамыту – ауылдық аймақтарды жоғары жылдамдықты интернетпен қамтамасыз ету. Жергілікті өзін-өзі басқаруды нығайту бағыттары

ЖӨБ-ны әрі қарай дамыту үшін келесі бағыттарды ұсынуға болады:

1) Азаматтардың жергілікті деңгейде басқару шешімдеріне қатысуын кеңейту: ашықтықты арттыру, халық жиналыстары мен жергілікті қатысу механизмдерін нығайту. 2) Жергілікті өкілді және атқарушы органдардың құзыреттерін нақтылау, олардың жауапкершілігін күшейту және ресурстық қамтамасыз етуді жақсарту. 3) Бюджеттік децентрализацияны дамыту: жергілікті деңгейде бюджет немесе қаржылық ресурстарды бөлу мен жұмсау тәртібін жетілдіру. 4) Мониторинг және бағалау жүйесін енгізу: жергілікті басқару органдарының қызметін тұрақты түрде бағалау, азаматтық қоғам мен БАҚ арқылы есеп беру механизмдерін дамытып отыру. 5) Еңбек нарығы мен инфрақұрылымдық даму мәселелері бойынша жергілікті басымдықтарды айқындау.

Қорытынды: Жергілікті жерді басқаруды нығайту – қоғамның тұрақты дамуы мен әлеуметтік-экономикалық өсімді қамтамасыз ететін маңызды қадам. Менің ойымша, децентрализация, жергілікті өзін-өзі басқарудың белсенділігі және тұрғындардың шешім қабылдау процесіне қатысуы басқарудың тиімділігін арттырады. Сонымен қатар, жергілікті билік пен қоғам арасындағы өзара әрекеттестік күшейсе, шешімдер нақты қажеттіліктерге сәйкес қабылданады, ал жергілікті даму жобаларының нәтижелілігі артады. Осыған байланысты, жергілікті басқаруды жетілдіру тек нормативтік-құқықтық базаны нығайту емес, сонымен қатар қоғамның белсенді қатысуын қамтамасыз ету арқылы жүзеге асырылуы тиіс деп есептеймін.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР

1. Қазақстан Республикасындағы жергілікті мемлекеттік басқару және өзін-өзі басқару туралы Заңы № 148-ІІ (2001 ж., 23 қаңтар). (adilet.zan.kz)
2. Айтимов Б.Ж., Нұрбек Д.Т. «Қазақстан Республикасында жергілікті өзін-өзі басқаруды дамытудың құқықтық және ұйымдастырушылық ерекшеліктері». Право, № 3(111)/2023. (law-vestnik.buketov.edu.kz)
3. «Қазақстанда жергілікті өзін-өзі басқарудың даму келешегі». KISI. (kisi.kz)
4. «Жергілікті өзін-өзі басқаруды тек теория жүзінде үйрене алмаймыз...» Vlast.kz мақала. (vlast.kz)

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17852337>

УДК 338.43 / 351.77

МРНТИ 06.71.07 / 06.81.29

ОРТА ТАПТЫҢ ҚАЛЫПТАСУЫ ЖӘНЕ ОНЫҢ ЕЛДІҢ ӘЛЕУМЕТТІК-ЭКОНОМИКАЛЫҚ ДАМУЫНА ӘСЕРІ

ЕСІРКЕП НҮРДӘУЛЕТ ҒАБИТҰЛЫ
ШАМИШЕВА НУРГУЛЬ КАРШЫҒАЕВНА

кандидат наук

Л.Н.Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Астана қ., ҚР

Аңдатпа: Бұл мақалада орта таптың қалыптасу үдерісі, оның негізгі әлеуметтік-экономикалық сипаттамалары және елдің тұрақты дамуына тигізетін ықпалы жан-жақты талданады. Орта таптың экономикадағы рөлі ішкі сұранысты қалыптастыру, кәсіпкерлік белсенділікті арттыру, инновацияны дамыту және бюджетке түсетін салықтық түсімдерді қамтамасыз ету арқылы айқындалады. Зерттеу барысында орта таптың дамуына әсер ететін экономикалық, әлеуметтік және институционалдық факторлар жүйелі түрде қарастырылып, оның әлсіреуіне алып келетін қауіптерге талдау жасалды. Сонымен қатар қазіргі кезеңдегі еңбек нарығындағы өзгерістер, цифрландыру үрдістері және әлеуметтік мобильділік ерекшеліктері орта таптың трансформациясына әсер ететін негізгі бағыттар ретінде көрсетілді. Мақалада орта тапты нығайтуға бағытталған мемлекеттік саясаттың маңыздылығы атап өтіліп, елдің әлеуметтік-экономикалық тұрақтылығын қамтамасыз етудегі стратегиялық рөлі анықталды.

Кілт сөздер: орта тап, әлеуметтік құрылым, экономикалық даму, әлеуметтік мобильділік, табыс деңгейі, ішкі сұраныс, инновация, кәсіпкерлік, еңбек нарығы, мемлекеттік саясат.

Қазіргі жаһандану жағдайында әлем елдерінің даму деңгейін бағалауда экономикалық көрсеткіштермен қатар, қоғамның әлеуметтік құрылымы, әсіресе орта таптың үлесі ерекше орын алады. Өйткені орта таптың саны мен сапасы мемлекеттің тұрақтылығының индикаторы болып табылады. Орта таптың қалыптасуы елдегі экономикалық мүмкіндіктердің теңдей бөлінуін, әлеуметтік әділдік принциптерінің сақталуын және қоғам мүшелерінің өз әлеуетін толық іске асыру мүмкіндігін көрсетеді.

Зерттеулер бойынша, табысы тұрақты, кәсіби білікті, инновацияға бейім орта тап неғұрлым көп болса, ел экономикасы соғұрлым бәсекеге қабілетті болады. Оның себебі — бұл топ өндірістік белсенділіктің, тұтынушылық сұраныстың, гуманитарлық және интеллектуалдық әлеуеттің негізгі қозғаушы күші. Сондықтан орта таптың рөлі экономикалық көрсеткіштермен ғана шектелмейді; ол елдің саяси мәдениетіне, қоғамдық тұрақтылыққа, ғылым мен технологияның дамуына тікелей әсер етеді.

Бұл мақалада орта таптың мәні, қалыптасу факторлары, қоғам өміріндегі орны және мемлекет дамуына ықпалы терең әрі жан-жақты талданады.

1. Орта тап түсінігі және оның негізгі сипаттамалары

Орта тап — бұл қоғамдағы табысы мен өмір сүру деңгейі орташа және ортадан жоғары азаматтар тобы. Әдетте ол төменгі және жоғары таптардың арасындағы әлеуметтік-экономикалық тепе-теңдікті сақтаушы күш ретінде қарастырылады.

Ғалымдардың анықтамаларында орта таптың мынадай маңызды сипаттары бар:

1.1 Тұрақты табыс және қаржылық қауіпсіздік

Орта таптың негізгі ерекшелігі — тұрақты табыс көзіне сүйенуі. Бұл жалақы, кәсіпкерлік табыс, жеке меншіктен түсетін кіріс болуы мүмкін. Орта тап өкілі күнделікті қажеттіліктерінен бөлек, білімге, медициналық қызметке, демалысқа қаражат бөле алады. Қаржылық тұрақтылық олардың ұзақ мерзімді жоспар құруына мүмкіндік береді.

1.2 Меншіктің болуы

Орта тап өкілдерінің басым бөлігі жеке баспанасы, автокөлігі, жинақтары немесе шағын бизнесі бар адамдар. Меншіктің болуы – экономикалық дербестіктің көрсеткіші. Бұл фактор адамды әлеуметтік тәуелділіктен босатады әрі нарықтық қатынастардағы белсенділігін арттырады.

1.3 Білім деңгейі

Жоғары немесе арнайы кәсіби білім – орта таптың басты белгілерінің бірі. Бұл топ қоғамдағы интеллектуалдық әлеуетті қалыптастырады, инновацияларды қабылдайды және жаңа технологияларды игереді. Ғылыми еңбектерде дәл осы білім деңгейі орта таптың әлеуметтік белсенділігін арттыратын фактор ретінде көрсетіледі.

1.4 Қоғамдағы белсенді позиция

Орта таптың азаматтық белсенділігі жоғары: олар сайлауларға қатысады, қоғамдық мәселелерге бей-жай қарамайды, ақпараттық мәдениеті дамыған. Бұл қоғамдағы демократиялық процесстердің нығаюына ықпал етеді.[1]

2. Орта таптың қалыптасу факторлары

Орта таптың қалыптасуы – ұзақ мерзімді, күрделі, құрылымдық процесс. Оған түрлі саладағы факторлар әсер етеді.

2.1 Экономикалық факторлар

Нарықтық экономиканың дамуы

Нарықтық бәсекелестік, еркін кәсіпкерлік және жеке меншік институттарының қалыптасуы орта таптың өсуіне жол ашады. Нарықтық экономика неғұрлым дамыса, соғұрлым орта таптың үлесі кеңейеді.

Шағын және орта бизнестің дамуы

ШОБ – орта таптың тірегі. Көптеген елдерде бұл салада жұмыс істейтіндердің негізгі бөлігі орта тапқа жатады. Кәсіпкерлікке қолайлы жағдай жасалған сайын орта тап та кеңейеді.

Еңбек нарығының тұрақтылығы және табыс құрылымы

Табысы тұрақты, ресми жұмыс істейтін, жоғары маманданған кадрлар саны артқан сайын орта тап күшейеді. Еңбек өнімділігі жоғары салалар (IT, қаржы, өндіріс) орта тапты қалыптастыратын негізгі секторлар.

2.2 Әлеуметтік факторлар

Білім беру жүйесінің дамуы

Сапалы білім – әлеуметтік мобильділіктің басты арнасы. Білім алған азаматтар жоғары жалақы төленетін секторларға жұмысқа орналасады, бұл олардың орта тапқа өтуіне мүмкіндік береді.

Қалалану процесі

Қалаларда жұмыс орындары көп, табыс жоғары, білімге қолжетімділік жақсы. Қала халқының өсуі орта таптың қалыптасуына тікелей әсер етеді.[2]

2.3 Институционалдық факторлар

Мемлекеттік саясат

Салықтық жеңілдіктер, кәсіпкерлікті қолдау, әлеуметтік бағдарламалар — бәрі де орта таптың дамуына ықпал етеді. Мемлекет қаншалықты тиімді саясат жүргізсе, орта таптың үлесі де соғұрлым көп болады.

Құқықтық орта

Бизнеске қолайлы құқықтық орта, сыбайлас жемқорлық деңгейінің төмендігі, заңның үстемдігі – орта таптың дамуына негізгі шарттар.

3. Орта таптың әлеуметтік-экономикалық дамудағы рөлі

3.1 Экономикалық ө growth and internal demand

Орта тап тұрақты тұтыну нарығын қалыптастырады. Ішкі сұраныс – кез келген экономиканың басты локомотиві. Дамыған елдерде ЖІӨ өсімінің 60–70%-ы ішкі сұраныстан тұрады. Орта тап неғұрлым көп болса, экономика соғұрлым тұрақты өседі.

3.2 Салықтық түсімдердің негізгі көзі

Орта тап өкілдері ресми түрде жұмыс істейді, кәсіпкерлікпен айналысады, сондықтан мемлекеттік бюджетке тұрақты салық төлейді. Бұл денсаулық сақтау, білім беру, инфрақұрылым сияқты салалардың дамуын қамтамасыз етеді.[3]

3.3 Инновациялық және ғылыми-техникалық прогресті қолдау

Орта тап — білімді, білікті, жаңа технологияларды игере алатын топ. Олар инновациялық жобаларды қолдайды, IT, инженерия, ғылым салаларында жұмыс істейді. Елдің ғылыми әлеуеті көбіне осы тапқа тәуелді.

3.4 Әлеуметтік тұрақтылық факторы

Орта таптың кеңеюі қоғамдағы кедейшілік пен байлық арасындағы теңсіздікті азайтады. Бұл әлеуметтік қақтығыстардың алдын алып, тұрақтылықты қамтамасыз етеді.

3.5 Кәсіпкерліктің дамуына үлесі

Кәсіпкерлерді, стартап негізін қалаушыларды, шағын бизнес иелерін орта таптың ең белсенді бөлігі құрайды. Олар жаңа жұмыс орындарын ашып, экономиканы алға жылжытады.

4. Орта таптың даму үрдістері

Қазіргі жаһандану, технологиялық жаңғыру және әлеуметтік-экономикалық трансформациялар кезеңінде орта таптың құрылымы мен рөлі айтарлықтай өзгеріске ұшырап отыр. Орта таптың даму үрдістері тек табыс деңгейіне байланысты емес, еңбек нарығының жаңа талаптарымен, цифрлық экономиканың ықпалымен, тұтыну мәдениетінің өзгеруімен, сондай-ақ қоғамдағы әлеуметтік теңсіздік динамикасымен тығыз байланысты. Бұл үрдістерді бірнеше бағыт арқылы талдауға болады.

Цифрлық экономика мен онлайн қызметтердің өсуі; Соңғы жылдары цифрлық экономика экономикалық өсімнің негізгі драйверіне айналды. Бұл өзгеріс орта таптың құрылымына тікелей әсер етеді.

Негізгі ерекшеліктері: IT, цифрлық қызметтер, аналитика, киберқауіпсіздік, e-commerce сияқты салалар жаңа орта тап өкілдерін қалыптастырып жатыр. Біліктілігі жоғары мамандардың табысы өскен сайын, олардың экономикалық салмақ үлесі артады. Цифрлық дағдылары бар орта тап өкілдері еңбек нарығында бәсекеге қабілетті болып келеді. Әсері: Цифрландыру жаңа әлеуметтік қабатты – «*цифрлы орта тапты*» қалыптастыруда. Бұл топ өз табысын технология арқылы көбейтеді және еңбек нарығындағы өзгерістерге тез бейімделеді.

Жұмыс формаларының өзгеруі (фриланс, қашықтан жұмыс); COVID-19 кейінгі кезеңде әлемдік еңбек нарығы түбегейлі өзгерді. Жұмыстың дәстүрлі формалары икемді форматтармен алмастырылуда.

Негізгі үрдістер: Қашықтан жұмыс істеу мүмкіндігі орта тапқа жаңа табыс көздерін ашты. Фриланс пен өзін-өзі жұмыспен қамту үлесі артты (IT, дизайн, маркетинг, аударма, онлайн оқыту). Гибридті формат қызметкерлердің өмір сапасын жақсартты, бұл олардың экономикалық және әлеуметтік белсенділігін күшейтті.

Қаржылық сауаттылықтың артуы; Қазіргі орта тап бұрынғыдан әлдеқайда қаржылық білімді бола бастады.

Негізгі ерекшеліктері: Инвестиция, жеке жинақтар, депозиттер, бағалы қағаздар, криптовалютаға қызығушылық артты. Отбасылық бюджет жүргізу және жоспарлау мәдениеті күшейді. Тұтынушылық модель «негізгі қажеттіліктер → сапалы өмір → активтер құру» схемасына ауысты.

Демографиялық және миграциялық процесс әсері; Демографиялық өзгерістер де орта тап динамикасына әсер етуде.

Тірек факторлар: Халықтың жасаруы немесе қартаюы; Ішкі миграция (ауылдан қалаға қоныс аудару); Сыртқы еңбек миграциясының көбеюі; Қалалану қарқынының өсуі.

Табыстық теңсіздіктің күшеюі. Дүниежүзілік экономикада табыстық теңсіздік күшейіп келе жатқаны байқалады. Бұл үрдіс орта тапқа тікелей әсер етеді.

Мәселелер: Жоғары тап пен орта тап арасындағы табыс айырмашылығы ұлғаюда;

Инфляция орта таптың нақты табысын төмендетеді;

Тұрғын үй мен білімнің қымбаттауы орта таптың әлсіреуіне әсер етеді. Бұл факторлар бір елде орта таптың кеңеюіне, екіншісінде оның қысқаруына ықпал етуі мүмкін.[4]

5. Орта таптың әлсіреуіне әсер ететін тәуекелдер

- Инфляцияның жоғарылауы;
- Тұрғын үй бағасының қымбаттауы;
- Еңбек нарығындағы бәсекенің артуы;
- Жалақының баяу өсуі;
- Несие жүктемесінің көбеюі;
- Салықтық қысым.
- Орта таптың әлсіреуі — экономикалық тоқыраудың, әлеуметтік тұрақсыздықтың үлкен белгісі.[5]

6. Орта тапты нығайту жолдары

- ШОБ-ке мемлекеттік қолдауды күшейту;
- Білім беруді жаңғырту;
- Инновациялық экономикаға көшу;
- Әлеуметтік саясатты жетілдіру;
- Салық жүйесін оңтайландыру;
- Қолжетімді тұрғын үй саясаты.
- Бұл шаралар орта таптың тұрақты әрі қуатты болуына жағдай жасайды.

Қорытынды

Орта тап — мемлекеттің әлеуметтік-экономикалық тұрақтылығының негізгі көрсеткіші және қоғамның дамуының басты қозғаушы күші. Оның қалыптасуы елдегі экономикалық саясаттың нәтижелілігін айқындайды. Орта таптың үлесі артқан сайын ішкі сұраныс күшейеді, инновация дамиды, әлеуметтік тұрақтылық қамтамасыз етіледі. Сондықтан әрбір мемлекет стратегиялық даму жоспарында орта тапты қолдау мәселесіне ерекше мән береді.

ӘДЕБИЕТТЕР

1. Азаттық. «Қазақстандағы орта таптың пайыздық көрсеткіші ресми және ресми емес жіктеуге байланысты құбылып отырады» – Azattyq.org, 2014.
2. Ляпбаева Н. «Қазақстанда кәсіпкерліктің қалыптасуының әлеуметтік-тарихи алғышарттары» / Н. Ляпбаева // Қазақ тарихы: ғылыми журнал, 2024, № 2 (2), б. 55–61.
3. «Қазақстанда орта тапты қалыптастырудағы кәсіпкерліктің рөлі» – Aqıqat (KazGazeta), 2024.
4. Тәжібаева Г. Д., Қалиев Қ. «Қазақстандық орта таптың әлеуметтік сипаты мен құндылығы» / Г. Д. Тәжібаева, Қ. Қалиев. – Вестник ЕҰУ. Серия «Педагогика. Психология. Социология», 2021, № 3, б. 45–58.
5. Қазақстан Республикасы Стратегиялық жоспарлау және реформалар агенттігі – Ұлттық статистика бюросы. Қазақстан халқының табыс деңгейі және әлеуметтік құрылымы. – Астана, 2023. – 75 б.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17852365>
ТДУ 638 634 11

ГАРДОЛУДКУНИИ ДАРАХТОНИ МЕВАДИҲАНДА БО ИСТИФОДАИ ЗАНБҶҶРИ АСАЛ

МУРОДОВ МУСУЛМОНҚУЛ ХОЛМУМИНОВИЧ

дотсенти кафедраи менеҷмент ва ташкили сайёҳии Донишгоҳи давлатии Бохтар ба
номи Носири Хусрав

Дар мақолаи мазкур масъалаҳои марбут ба гардолудкунии дарахтони мевадиҳанда бо усули истифода аз занбӯри асал мавриди таҳлил қарор дода шуда, чунин такид гардидааст, ки дар шароити имрӯз яке аз масъалаҳо, ки метавонад ба рушди иқтисоди миллӣ муносибати намоянд, ин парвариши занбури асал ба ҳисоб меравад. Рушди ин соҳаи афзалиятнок ва сермаҳсул имконият медиҳад, ки дар кишвар истеҳсоли асал афзоиш ва содироти он ба хориҷ бароҳ монда шавад.

Калимаҳои асосӣ: гардолудкунӣ, гард, шағд, энтомофилӣ, тухминпарварӣ, хӯрока, ғизо, омуктақунӣ, парвоз.

ОПЫЛЕНИЕ ПЛОДОВЫХ ДЕРЕВЬЕВ ПЧЕЛАМИ

МУРОДОВ МУССУЛМОНКУЛ ХОЛМУМИНОВИЧ

доцент кафедры управления и организации туризма Бохтарского государственного
университета имени Насира Хусрава

В данной статье были проанализированы вопросы, связанные с опылением плодовых деревьев методом использования медоносных пчел, и было высказано предположение, что в современных условиях одним из вопросов, который может модернизировать развитие национальной экономики, является выращивание медоносных пчел. Развитие этой приоритетной и продуктивной отрасли дает возможность увеличить производство меда в стране и экспортировать его за рубеж.

Основные слова: опыление, пыльца, мучнистая роса, энтомофилия, семеноводство, корм, питание, обучение, полет.

POLLINATION OF FRUIT TREES BY BEES

MURODOV MUSSULMONKUL KHOLMUMINOVICH

Associate Professor of the Department of Management and Organization of Tourism at Nasir
Khusrav Bokhtar State University

In this article, issues related to the pollination of fruit trees using honey bees were analyzed, and it was suggested that in today's conditions, one of the issues that can modernize the development of the national economy is the cultivation of honey bees. The development of this priority and productive industry makes it possible to increase honey production in the country and export it abroad.

Key words: pollination, pollen, powdery mildew, entomophilia, seed production, feed, nutrition, training, flight.

Растаниҳое, ки шаҳд менамоянд растаниҳои шаҳддиҳанда ва растаниҳое, ки гарди гул
ҷудо менамоянд растаниҳои шарддиҳанда меноманд. Баъзан растаниҳое ҳастанд, гарди гул ва
шаҳд ҷудо менамоянд, ки аз онҳо занбӯр ба ғайр аз гарди гул шаҳд ҳам мегирад. Ба гурӯҳи
растаниҳои гарди гул диҳанда инҳо мансубанд: финдик (орешник), кӯкнор (мак), луворимакка

(кукуруза), лавдор (рожь), киёк (осока), бангдона (конопля) тўси карели (береза), сиёньбед (осена), терак (тополь), хуч (шиповник), сўзанбаргҳо (ель) ва ғайраҳо. Растаниҳое, ки фақат шахд ҷудо менамоянд инҳоянд: мушунгак (вика), бед (ива) ва ғайраҳо.

Дар шароити Тоҷикистон вобаста ба иқлими географии зиёда аз ҳазор намуди растаниҳои энтомофилии мавҷуданд, ки онҳо шахди кам ё хуб ҷудо менамоянд, ки барои соҳаи занбӯриасалпарварӣ истифода бурда мешавад. Ба ин намуди растаниҳои дар ҷангал месабазидагӣ, дар ҷароғоҳҳо мерӯида, ҳўрокаи чорво истифодабаранда, зироати ғалладонагӣҳо, зироатҳои рағандиҳанда зироатҳои эфирӣ ва техникӣ мебошанд.

Ба ҳамаи мо маълум аст, ки гулкунии растаниҳо вобаста ба иқлими географӣ ба чор гурӯҳ тақсим мешавад: аввали баҳор, баҳорӣ, тобистона ва тирамоҳӣ аз ин лиҳоз занбӯрпарварон дар вақти гулкунии растаниҳо ба кўчонидани оилаҳои занбӯри асал чораҳои зарурӣ мебинанд.

Гулкунии растаниҳо яке аз давраҳои асосии растаниҳо буда, вақти он дар мўҳлатҳои гуногун сар мезанад. Дар растаниҳои бисёрсола гулкунӣ баъди 3-4 сол, растаниҳои яксола бошад баъди як сол сар мешавад. Растаниҳои ду сола ба монанди пиёз, қарам, лаблабу дар дувум соли ҳаёташ гул мекунад, аммо дар ҷойҳои иқлими гарм, ки аз рўҳои дарози вегетациони иборатанд дар як сол гул карданиш мумкин аст. Дар гурӯҳи растаниҳои дарахтҳо бошад гулкунӣ аз 3-5 то 25-30 сол баъд сар мешавад.

Мўҳлати давомнокии гулкунӣ ҳам як хел нест баъзе дарахтон 6-7 рӯз баъзеи дигараш 15-20 рӯз давом мекунад. Барои пайдо гардидани мева ва тухм бояд узвиҳои таносули мардона ва занонаи растаниҳо бо ҳам пайваست шаванд, ки ин корро ба ғайр аз занбӯр дигар ҳашаротҳо бо сифати хуб гузаронида наметавонанд. Узви таносули мардонаи растаниҳо дар дохили гарддон пайдо мешавад, занона бошад дар дохили ғўра (тухмдон) ҷойгир аст, ҳамоно раванди оварда расонидани гарди гул болои гардгираки (рыльца пестика) узви модинаи растаниро гардолудшавии растаниҳо меноманд.

Растаниҳо бо ду тарз гардолуд мешаванд, якум аз гул ба гул гузоштани гарди бордоркунанда (перекрестное) дувум худ гардолудкунанда (самоопыление). Дар ҳолати аз гул ба гул гузоштани гарди бордоркунанда занбӯр гарди гули дигар растаниро оварда ба дигар растани гардолуд менамояд ё аз худ ҳамоно растани гардро гирифта ба худ ҳамоно растанӣ гардолуд менамояд, ки онро якҷинса ё бисёр ҷинса меноманд, ки бо ёрии занбӯрон, шамол, мўрча, об гузаронида мешавад.

Растаниҳои энтомофилии барои гардолуд намудани худ ва занбӯру дигар ҳашаротҳоро ба худ ҷалб намудан ранги гули худро зебо менамоянд, ки аз масофаи дур ҳашаротҳо ўро бинанд ба ғайр аз он онҳо дохили гули худ шахд ҷудо менамоянд, ки занбӯрон он шахдро гиранду ўро гардолуд намоянд, ва ба мо ҳосили босифату хуштам тайёр намоянд.

Олимон ӯисоб кардаанд, ки 75-80% растаниҳои энтомофилӣ ба воситаи занбӯри асал гардолуд мешаванд. Ба ғайр аз он маълум гардидааст, ки 300 намуди растаниҳои энтомофилӣ, ки шаъди хуб ҷудо менамоянд, барои соҳаи занбӯрпарварӣ ағамияти калон доранд.



Расми 1. Гардолудкунии дастии гули себ

Гардолудкунии растаниҳои кишоварзӣ яке аз гузаронидани корҳои агротехникӣ ба ҳисоб меравад. Агар мо дар саҳро ё дар боғҳо тамоми намуни агротехникаро истифода барем, аммо барои гардолудкунии занбӯри асал нокифоя бошад, мо ҳосили дилхоҳ гирифта наметавонем. Аз ин хотир, олимони қайд намудаанд, ки дар ҷаҳон занбӯр нобуд шавад, пас аз 3 сол ҳаёт қатъ мегардад. Бинобар ин дар мамлакатҳои тараққиқарда барои гардолудкунии растаниҳои занбӯрпарваронро даъват менамоянд ва ба ҳар оилаи занбӯр то 20 доллар музд медиҳанд. Муттаасифона дар ҷумҳурии мо ин ҷаломро баръақс истифода мегардад.



Расми 2. Гардолудкунии гули себ бо воситаи занбӯри асал

Занбӯри асалпарварӣ барои баландбардории ҳосилнокии зироатҳои кишоварзӣ ва инкишофи тухмипарварии растаниҳои хӯроки чорво, самаранок истифодабарии сарватҳои табиӣ барои истеҳсоли маҳсулоти хӯрокии арзишнок, ашёи хоми саноат, инчунин дорувориҳои табобатии баландсифат нақши муҳим мебозад.

Дар натиљаи истифодаи заминњо муддати дуру дароз ва истифода набурдани нурињои минералї ва органикї заминњо сол ба сол структураи худро гум менамоянд, моддањои азотї, фосфорї, калигї ва микро ва макроэлементњо дар замин кам мемонанд. Аз ин хотир, яке аз сабабњои камњосилї, хурд гардидани мева, зебо нагардидани онњо, бакамлаззат шудани онњо оварда мерасонад. Истифодаи занбўри асал, ки он ба замин ва растанї таъсири мусбат мерасонад ва экологияро тоза нигоњ меорад, маъсулнокии растанињоро аз 30 то 50 % ва дар баъзе маъсулот якчанд маротиба афзоиш медињад, ба ғайр аз он барои худ асал, гарди гул, мум ва дигар маъсулотро тайёр менамояд.

Олим Глухов М.М. исбот намудааст, ки гули себ аз 4 то 8 рўз вобаста ба навъи он ва њарорати беруна зинда менамояд. Дар натиљаи гардолудкунии занбўри асал вазни меваи себ аз 11-26% зиёд мегардад, гирифтани себ то 5,6 маротиба меафзояд, нигоњдории меваи он 3,3%, кáнднокї 9,4-9,7%, миқдори тухми он аз 19,6 то 29,3% назар ба худгардолудшавї зиёд мегардад. Дар њолати омуктакунии (дрессировка) занбўри асал ба майдони дарахтони себ њосили себ то 2 маротиба меафзояд [1].

Таљрибањои гузаронидаи олим нишон додааст, ки худгардолудшавии себ 5,73 % себча бастааст, аммо бо воситаи гардолудкунии занбўрон 30,4 %, ки 54,2 % он себча шудааст.

Расми 3. Косили меваи себ баъди гардолудкунии занбўри асал

Чи қадаре ки оилаи занбўрро мо ба боғи себ наздик гузорем, њамон қадар самараи иқтисодии занбўрљой ва боғи себ зиёд мегардад. Шањди гирифтаи занбўр аз 100м масофа то ба занбўрқуттї омадан 87% ба лона меояд, аз 300 м бошад 58%, аз 1000м бошад, то 26% ба лона меорад. Дар бештари растанињои кишоварзї пас аз 30% гул намудани онњо занбўри асалро ба гардолудкунї овардан зарур мебошад, аммо дар гардолудкунии себ бошад дар ваќти 5% гул намудан занбўрро бурдан лозим аст.

Занбўри асал инчунин барои дарахтони мевадињанда, ба монанди себ, олу, олуча, нок, бињї ва сабзавот вазифаи муњими гардолудкуниро иљро менамояд. Аз ин хотир, олимони америка қайд кардаанд, ки занбўри асал назар ба самараи иқтисодии занбўрљой ба боғдору мевагиранда дањњо маротиба зиёд самара медињад. Таљрибањои олимони нишон додаанд, ки дар боғњои сини солашон аз 5 сола калон 5 занбўри гардолудкунанда ба 1000 дона гули себ њисоб намудан лозим аст. Дар 1 гектар дарахти себ то 2-4 оилаи занбўри асал рост меояд, дар ин њолат даромаднокї то 124,4% мерасад.



Оилаи занбўрї асале, ки барои гардолудкунї тайёр карда шудааст, бояд оилаи пурқудрат бошад ва дорои занбўри зиёд буда, насли кушодаи он бисёр бошад. Дар ин ҳолат занбўр барои насли худро бо гарди гул таъмин намудан бештар парвоз намуда, ба зиёрати гул ва овардани гарду шахд кўшиш мекунад.

Боз як вазифаи дигарро дар назар гирифтаи даркор аст, ки миқдори занбўри гардолудкунанда аз ҳисоби гули майдони растанињои гардолудшаванда зиёд бояд бошад, дар ин ҳолат гардолудкунии босифат мегузарад.

Олимон А. Шарипов ва М.М. Глухов баъди гузаронидани таҷрибањои бисёрсола ба хулосае омаданд, ки њар қадаре занбўр ба зиёрати як гул зиёд биёяд, пайдошавии мева

ва тухм њамон қадар зиёд мегардад [1, 2].

Чадвали 1. Нишасти такрории занбўри асал ба гули себ ва њосилнокии он

Зиёрати якчанд маротибагї	Ғоизи пайдо шудани мева ва тухм
---------------------------	---------------------------------

0,75	38,8
1,25	42,7
1,75	44,5
2,50	46,0
4,0	48,0
12 маротиба	50,5

Чи хеле ки аз чадвали 1 дида мешавад, дар ҳолати як маротиба камтар занбӯр ба гул ништастан пайдошавии мева ва тухм 38,8% мебошад, аммо дар вақти то 12 маротиба занбӯр ба гул ништаста, гардолуд намудан, пайдошавии мева ва тухм 50,5% зиёд мегардад. Аз ин лиҳоз, ба чунин ҳулоса омадан мумкин аст, ки шумораи зиёди занбӯрон ва ништасти онҳо ба гули растаниҳо ҳосилнокии растаниҳои кишоварзиро афзун гардонида, иқтисодиёти хољағи ва занбӯрпарвариро зиёд мегардонад.

Агар истифодаи нуриҳои минералӣ ва органикиро ба роњ монем, шањд ва гарди гул зиёд гардида, мањсулоти соња ду баробар меафзояд.

Олимон муайян намудаанд, ки як оилаи занбӯр то 60 кг гарди гул чамъ намуда метавонад, ки аз ин 30 кг барои талаботи оилаи занбӯр лозим мебошад. Агар дар оила гарди гул нарасад, занбӯрон шон намесозанд, кирминаро нигоҳубин намекунанд ва модарзанбӯрро аз гузоштани тухм маҳрум менамоянд[3].

Бо нишондоди А. Шарипов барои 1000 дона кирминаро рӯйпӯш намудан 100 г асал, 50 г гарди гул, 30 г об лозим аст. Дар як оилаи занбӯр 40 000 дона занбӯри корӣ мављуд аст, ки он барои гардолудкунӣ ва овардани гарду шањд як артиши калон мебошад.

Њар сол аз њисоби истифодаи зањрхимикатњо њашароти фоидаовар, ба монанди занбӯрони алоњида зиндағи кунанда кам гардидаанд, аз ин хотир лўи онњоро бо осонӣ занбӯри асал иваз карда метавонад, ки њам хољағи ва њам занбӯрпарвар соњиби даромади зиёд шуда метавонад[4].

АДАБИЁТ

1. Глухов М.М. Медоносные растение. Медоносы садов и огородов./М.М.Глухов//Москва «Колос». -1974. -С.139-169.
2. Шарипов А. Гардолудкунии растаниҳо в истехсоли махсулоти занбури асал./ А.Шарипов// Душанбе: «Мастер принт», - 2010. 68с.
3. Наимов Б.Қ. Амниятӣ озукаворӣ ва нақши он дар рушди устувори чома [Матн] / Наимов Б.Қ.,// Международный научный журнал Endless Light in Science ALMATA. KAZAKHSTAN15 Октября 2025 С.180 -185.
4. Наимов Б.Қ. Таъмини амниятӣ озукаворӣ – омили муњими рушди иќтисоди миллӣ. [Матн] / Наимов Б.Қ.,Нурализода Н. // Международный исследовательский центр “Endless Light in Science» ALMATA. KAZAKHSTAN 25 JUNE 2023. С.106-110.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17852405>

САНОАТИ ИННОВАТСИОНӢ: МУҲАРРИКИ РУШДИ ИҚТИСОДИ МИЛЛӢ

МУРОДОВ МУСУЛМОНКУЛ ХОЛМУМИНОВИЧ

дотсенти кафедраи менеҷмент ва ташкили сайёҳии Донишгоҳи давлатии Бохтар ба
номи Носири Хусрав

РАҶАБОВА СУРАЙЁ ФАЙЗАЛИЕВНА

магистранти курси 2 – юми ихтисоси менеҷменти иҷтимоии Донишгоҳи давлатии
Бохтар ба номи Носири Хусрав

Дар мақолаи илмӣ масоили асосии ташкили низоми инноватсионии саноати Ҷумҳурии Тоҷикистон мавриди баррасӣ қарор гирифтааст. Зикр гардидааст, ки маҳз фаъолияти инноватсионӣ омили асосии рушди рақобатпазирӣ ва васеъ гардидани миқёси тиҷорат, афзоиши даромади аҳоли, рушди хоҷагидорӣ милли мебошад. Заминаи ташкил намудани низомҳои саноати инноватсионӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон дар сатҳи макроиқтисодӣ аз як қатор омилҳои бунёдӣ, аз қабилӣ сатҳ ва сифати ташаккули низоми инноватсионии милли ва муҳити ба он созгор вобаста аст. Заминаҳои дигари рушди инноватсионии низоми саноати Ҷумҳурии Тоҷикистон сармоягузорӣ ба корҳои илмӣ – тадқиқотӣ, ташаккулёбӣ ва рушди рафтори инноватсионии корхонаҳои низоми саноати Ҷумҳурии Тоҷикистон мебошад.

Калидвожаҳо: саноат, низоми инноватсионӣ, модели инноватсионии рушди иқтисодӣ, иқтисоди рақамӣ, рақобатпазирӣ рушди соҳаи саноат, имтиёзҳои андозӣ.

ИННОВАЦИОННАЯ ОТРАСЛЬ: ДВИГАТЕЛЬ РОСТА НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

МУРОДОВ МУССУЛМОНКУЛ ХОЛМУМИНОВИЧ

доцент кафедры управления и организации туризма Бохтарского государственного
университета имени Насира Хусрава

РАДЖАБОВА СУРАЙЕ ФАЙЗАЛИЕВНА

магистр 2-го курса по специальности социальное управление Бохтарского
государственного университета имени Насира Хусрава

В научной статье рассматриваются основные вопросы организации инновационной системы промышленности Республики Таджикистан. Отмечается, что именно инновационная деятельность является основным фактором развития конкурентоспособности и расширения масштабов бизнеса, увеличения доходов населения, развития национального хозяйства. Основа формирования систем инновационной отрасли в Республике Таджикистан на макроэкономическом уровне зависит от ряда фундаментальных факторов, таких как уровень и качество формирования национальной инновационной системы и соответствующей ей среды. Другими основаниями инновационного развития промышленной системы Республики Таджикистан являются инвестиции в научно – исследовательскую работу, формирование и развитие инновационного поведения предприятий промышленной системы Республики Таджикистан.

Ключевые слова: промышленность, инновационная система, инновационная модель экономического развития, Цифровая экономика, конкурентоспособность, развитие отрасли, налоговые льготы.

INNOVATION INDUSTRY: THE ENGINE OF NATIONAL ECONOMIC GROWTH

MURODOV MUSSULMONKUL KHOLMUMINOVICH

Associate Professor of the Department of Management and Organization of Tourism at Nasir Khusrav Bokhtar State University

RADJABOVA SURAYE FAYZALIEVNA

2nd year Master's degree in Social Management from Nasir Khusrav Bokhtar State University

The scientific article discusses the main issues of the organization of the innovation system of industry in the Republic of Tajikistan. It is noted that it is innovation that is the main factor in the development of competitiveness and expansion of business, increasing household incomes, and developing the national economy. The basis for the formation of innovation industry systems in the Republic of Tajikistan at the macroeconomic level depends on a number of fundamental factors, such as the level and quality of the formation of the national innovation system and its corresponding environment. Other bases for the innovative development of the industrial system of the Republic of Tajikistan are investments in scientific research, the formation and development of innovative behavior of enterprises of the industrial system of the Republic of Tajikistan.

Keywords: industry, innovation system, innovative model of economic development, Digital economy, competitiveness, industry development, tax benefits.

Дар асри XXI иқтисодиёти ҷаҳонӣ бо суръати бесобиқа дар ҳолати тағйирёбии худ қарор дорад. Технологияҳои рақамӣ, зеҳни сунъӣ, робототехника, биотехнология, энергетикаи сабз ва дигар соҳаҳои пешрафта ба тарзи зиндагӣ, истеҳсолот ва муносибатҳои иқтисодии ҷаҳони имрӯз таъсири мусбати худро мегузоранд. Дар чунин муҳит кишварҳо ва ширкатҳо муваффақ мешаванд, ки тавони табдил додани дониш ба маҳсулот, раванд ва хизматрасониҳои навро доранд. Ин равандро саноати инноватсионӣ ба роҳ мемонад — низоме, ки ба офаридани арзиши иловагӣ бо истифода аз идея, дониш, технология ва кашфиёти илмӣ нигаронида шудааст.

Саноати инноватсионӣ аз як тараф муҳаррики рушди иқтисодӣ буда, аз ҷониби дигар омили асосии афзолияти рақобатӣ дар бозори ҷаҳонӣ ба шумор меравад. Маҳз навоарӣ боис мешавад, ки кишварҳо иқтисоди устувор, содироти муосир ва ҷойҳои кори босифат дошта бошанд.

Дар Ҷумҳурии Тоҷикистон айни замон корхонаҳои бузурги саноатӣ рушд карда истодаанд, ки дар заминаҳои фаъолияти онҳо ва дар баҳши рушди стратегияи онҳо нақши асосиро технологияҳои нав, рақамикунонии истеҳсолот, ҷустуҷӯ ва пайдо намудани роҳҳои нави тичорат дар шароитҳои номуайянии бозор бояд бозӣ кунад, ки ин омилҳо дар самтҳои сохтори ташкилии корхонаҳои саноатӣ ва самтҳои интиҳоби моделҳои тичоратӣ таъсир хоҳанд расонид. Зеро сатҳи рушди иқтисодӣ, пеш аз ҳама, дар даври муосир бо иқтисоди инноватсионии корхонаҳо муайян карда мешавад ва дар рақобати шадиди иқтисодӣ ҳамаи субъектҳои хоҷагидорӣ бартариятро соҳиб мешаванд, ки барои рушди иқтисоди инноватсионӣ шароити мусоид фароҳам меоваранд.

Саноати инноватсионӣ яке аз самтҳои асосии рушди иқтисоди муосир ба ҳисоб меравад. Дар ҷаҳони имрӯз рақобат миёни кишварҳо на танҳо бар асоси захираҳои табиӣ ё қувваи корӣ, балки аз рӯи сатҳи технология, донишу навоарӣ сурат мегирад. Инноватсия ба корхонаҳо имконият медиҳад, ки маҳсулоти сифатноктар истеҳсол кунанд, равандҳои кориашонро самаранок гардонанд ва дар бозор мавқеи устувор ба даст оранд. [1, с.180].

Бояд дар назар дошт, ки дар кишварҳои аз лиҳози иқтисодӣ пешрафта, ҳанӯз дар охири асри гузашта ташаккулёбии модели инноватсионии рушди иқтисодӣ татбиқ карда шуда буд, ки тибқи он маҳз фаъолияти инноватсионӣ омили асосии рушди рақобатпазирӣ ва васеъ гардидани миқёси тичорат, афзоиш ёфтани даромади аҳоли ва албатта, рушд кардани хоҷагидорӣ милли гардид ва ин омил дар айни замон барои Ҷумҳурии Тоҷикистон низ муҳимияти хешро гум накарда асту татбиқи чунин низомии сиёсати саноатиро тақозо дорад.

Ҳамин тариқ, бо боварӣ метавон арз намуд, ки заминаи ташкил кардани низомҳои саноати инноватсионӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон, пеш аз ҳама, дар сатҳи макроиқтисодиёт аз як қатор омилҳои бунёдӣ, аз қабилӣ сатҳ ва сифати ташаккулёбии низомҳои инноватсионии миллий ва муҳити ба он созгор, ки фарогири дастгирӣ ва ҳавасмандкунии давлатии таҳқиқоти илмиву татбиқӣ, таҷдиди инфрасохтори инноватсионӣ, омодагии мутахассисони баландихтисос барои бурдани фаъолияти инноватсионӣ ва ғ. иборат буда метавонад. Дар навбати худ онҳо метавонанд ба рушди инноватсионии бунёдӣ таъсир диҳанд. Дар ин замина, ташкили сиёсати дурусти инноватсионии давлатӣ аҳамияти хоса дорад, ки он на танҳо коркарди стратегияҳои аниқу дурусти ба ташаккулдиҳандаи тартиботи технологияи пешрафта равона карда шударо муайян мекунад, балки барои ба вучуд омадани имкониятҳои истифодаи моҳиронаи маҷмӯи воситаҳои идоракунии мустақиму ғайримустақими давлатӣ ва ҳавасмандкунонии рушди фаъолияти инноватсионӣ мусоидати ҷидди менамояд.

Ба андешаи мо соҳаи саноат яке аз сутунҳои асосии иқтисодиёти ҳар як кишвар ба шумор меравад. Маҳз рушди саноати инноватсионии муосир заминаи пешрафти устувори иҷтимоию иқтисодӣ, беҳдошти сатҳи зиндагии аҳоли, афзоиши иқтидори содиротӣ ва тақвияти амнияти иқтисодиро фароҳам меоварад. Дар шароити имрӯз, ки иқтисоди ҷаҳон босуръат дар ҳолати рушди бесобиқаи худ қарор дорад, баланд бардоштани рақобатпазирӣ ва самаранокии саноати инноватсионӣ барои ҳар як давлат аҳамияти ҳаётан муҳим дорад[2].

Афзалияти саноати инноватсионӣ дар он мушоҳида карда мешавад, ки ашёи хомро ба маҳсулоти тайёр ва нимтайёр табдил дода, раванд арзиши иловагиро афзоиш ва даромади миллии маҷмӯи маҳсулоти дохилиро (ММД) баланд бардошта, иқтисодиётро дар сатҳи баланди рушд қарор медиҳад.

Рушди иқтидорҳои нави истеҳсоли ба таъсиси ҷойҳои кории муосир мусоидат намуда, сатҳи бекориро паст карда даромади аҳолиро афзоиш медиҳад. Илова бар ин, корхонаҳои саноатӣ ба рушди хизматрасониҳои вобаста – нақлиёт, логистика, таъминот ва дигар бахшҳо таъсир медиҳанд. Саноати инноватсионӣ яке аз самтҳои асосии диверсификасияи иқтисодӣ ба ҳисоб рафта, бисёр мамлакатҳо бо роҳи тавсеаи соҳаи саноат вобастагӣ аз молҳои воридотиро коҳиш дода, истеҳсоли маҳсулоти содиротиро зиёд меkunанд.

Таҳлилҳои нишон медиҳанд, ки маҳсулоти саноатӣ инноватсионии арзиши баланди бозорӣ дошта, имкони рақобат дар бозорҳои ҷаҳониро фароҳам оварда, афзоиши содиротро зиёд намуда воридоти ашёи хориҷиро беҳтар гардиданида тавозуни савдо ва ба таҳкими мавқеи иқтисоди миллий мусоидати калон менамояд.

Коршиносон ва мутахассисони соҳаи иқтисод бештар ба аҳамияти соҳаи саноати инноватсионӣ ва нақши он дар рушди иқтисоди мамлакат тавачҷуҳи махсус зоҳир намуда ба масъалаҳои зерин диққати аввалиндараҷа зоҳир намудаанд.

Аз ҷумла;

1.Таъмини амнияти иқтисодӣ

2.Беҳдошти инфрасохтор

3.Пешбурди иқтидори илмӣ ва кадрӣ

4.Баланд бардоштани сатҳи зиндагии аҳоли

Тавре, ки маълум аст, саноати инноватсионӣ ҳамчун қувваи пешбарандаи иқтисодиёт дар рушду пешрафти ҳар як давлат нақши назаррас дорад. Ин соҳа имкони афзоиши ММД, таъмини ҷойҳои корӣ, тавсеаи содирот, диверсификасияи иқтисодӣ ва баланд бардоштани сатҳи зиндагии мардумро дорад. Аз ин рӯ, давлатҳо бояд ба рушди саноати инноватсионӣ ворид намудани технологияҳои нав, ҷалби сармоя ва беҳтарсозии муҳити сармоягузорӣ тавачҷуҳи махсус зоҳир намоянд.

Зеро саноати инноватсионӣ на танҳо бахше аз иқтисод, балки омилҳои стратегӣ барои рушди устувор ва баланд бардоштани сатҳи зиндагии ҷомеа ба ҳисоб меравад[3,с.14,15]. Маҳз инноватсия аст, ки имкони рушди иқтисодиро бо суръати баланд фароҳам меорад, сатҳи истеҳсолотро баланд мекунад ва роҳҳои нав барои афзоиши некуаҳволи мардум мекушояд.

Дар асри рақамӣ кишвар ва ҷомеае муваффақ мегардад, ки ба дониш, технология, тадқиқот ва навоарӣ таъя мекунад. Бинобар ин, ташкили экосистемаи қавии инноватсионӣ — яке аз вазифаҳои муҳим ва афзалиятноки ҳар як давлат, ширкат ва муассисаи илмӣ мебошад.

Асосгузори сулҳу ваҳдати миллӣ, Пешвои миллат, Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон мухтарам Эмомалӣ Раҳмон зимни ироаи Паёми навбатии худ ба Маҷлиси Олии мамлакат изҳор доштанд, ки бинобар аҳамияти бузурги соҳаи саноат дар рушди минбаъдаи мамлакат, ҳалли масъалаҳои иҷтимоиву иқтисодӣ ва таъмин намудани иҷроӣ ҳадафҳои стратегияи миллӣ, аз ҷумла раванди саноатикунории босуръати кишвар пешниҳод менамоям, ки солҳои 2022 – 2026 “Солҳои рушди саноат” эълон карда шавад[4,с.14].

Саноатикунории кишвар барои фароҳам овардани ҷойҳои нави корӣ, кофӣш додани сатҳи бекорӣ ва баланд бардоштани неқъаъволии мардум заминаи мусоид фароҳам меорад. Вақте мо корхонаҳои саноатии худро бунёд мекунем, ҷолаи вобастагӣ аз маъсулои воридотӣ кам гардида, имконият фароҳам меоварад, ки содироти маҳсулот аз кишвар зиёд ва рақобатпазирии иқтисодиёти миллӣ ба миён ояд.

Истеҳсоли маҳсулои саноатӣ назар ба дигар соҳаҳои иқтисод, аз ҷумла кишоварзӣ тадриҷан рушд намуда, саҳми он дар таъмини шугли аҳоли, содироти маҳсулот, афзоиши Маҷмӯи маҳсулои дохилӣ ва дар маҷмӯъ рушди иқтисодии кишварҳо нақши бузург пайдо кардааст. Марҳилаҳои аввали ташаккули соҳаҳои саноат асосан ба давлатҳои ИМА ва Аврупои ғарбӣ рост омада, дар натиҷаи аз доираҳои миллӣ берун омадани истеҳсолоти саноатии ин мамлакатҳо рушди он дар дигар кишварҳо низ шурӯъ шуд. Ҷумҳурии Тоҷикистон дорои заминаҳои воқеии рушди саноат, аз ҷумла захираҳои бойи табиӣ, қувваи корӣ, манбаҳои кофии энергияи сабз, мавқеи мусоиди ҷуғрофӣ, мавҷудияти бозорҳои дохиливу хориҷӣ, иқлими мусоид барои истеҳсоли маҳсулои кишоварзӣ ва дигар омилҳои пешбарандаи истеҳсолоти саноатӣ аст, ки барои тараққиёти босуръати тамоми бахшҳои он, бахусус саноати маъдан ва металлургия, мошинсозӣ, истеҳсоли масолеҳи сохтмон, саноати сабук, хӯрокворӣ, дорусозиву кимиё ва дар ин замина ба рушди истеҳсолоти миллӣ шароити мусоид фароҳам меорад.

Барои рушди соҳаи саноат якҷанд барномаву стратегия ва нақшаи ҷорабинӣҳо, аз ҷумла Стратегияи рушди саноат дар Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030, Барномаи рушди металлургияи ранга ва сиёҳ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2025, Барномаи рушди саноати сабук дар Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2022, Барномаи рушди соҳаи кирмакпарварӣ ва коркарди пилла дар Ҷумҳурии Тоҷикистон барои солҳои 2012 – 2020 ва Барномаи рушди қолинбофӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон барои солҳои 2014 – 2020, Барномаи саноатикунории босуръати Ҷумҳурии Тоҷикистон барои солҳои 2020 – 2025 қабул гардиданд.

Иқтисодиёти муосири Тоҷикистон бо дарназардошти хусусиятҳо ва хусусиятҳои системавии рақамисозӣ равандҳои дигаргунсозӣ ва рушди инноватсионии саноат тавсиф мешавад. Дар Ҷумҳурии Тоҷикистон дар ин марҳилаи таълиди иқтисодӣ «Стратегияи миллии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030» татбиқ гардида истодааст, ки мақсади муъими он баланд бардоштани сатҳи зиндагии мардум баҳисоб меравад[5]. Таъмини рушди устувори иқтисодӣ барои ноил шудан ба параметрҳои асосии татбиқи ҳадафҳои Стратегияи миллии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030 афзалиятҳои зерин дар соҳаи саноат муайян карда шуданд:

- баланд бардоштани рақобатпазирӣ ва занҷираи арзиши бахшҳои саноат;
- афзоиши ҷаъми истеҳсол ва фуруши маъсулои саноатӣ, ки дар бозорҳои дохилӣ ва хориҷӣ рақобатпазиранд;
- ташкили низоми самарабахши такрористеҳсоли кадрҳои, ки ба эҷод ва азхудкунии технологияҳои саноатӣ ва истеҳсоли маҳсулои инноватсионӣ қодиранд;
- таъсиси заминаҳои институтсионалӣ барои рушди устувор ва пешгирикунандаи бахшҳои саноатӣ, ташкили кластерҳои инноватсионии баландсифат;

– инкишоф додани системаи миллии интихоби воридотивазкунӣ дар асоси коркарди захираҳои маҳаллӣ, пеш аз ҳама дар комплекси агросаноатӣ (коркарди меваю сабзавот ва зиёд кардани истеҳсоли он), дар комплекси сохтмон, саноати сабук ва хурукворӣ[6,с.284]. Рушди илтимоию иқтисодии Тоҷикистон бо сатҳи рушди саноат алоқамандии зич дорад, ки саъми соёнро дар таъмини рушди инноватсионии иқтисодӣ объективона инъикос менамояд.

Хулоса: ба андешаи мо, роҳбарони корхонаҳоро зарур аст, ки пеш аз татбиқи рақамикунонӣ таҳқиқоти пурраи ҳамаҷаҳонаро гузаронанд, то сари вақт аз таъсири консепсияҳо ва технологияҳои муосир ба раванди тичораташон боҳабар шаванд. Бояд доир ба иқтидорҳои имкониятҳои маълумоти дақиқу аниқ дошта бошанд, ки вобаста ба онҳо битавонанд бо мақсади матлуб ноил гарданд. Барои ин барномаҳои рақамикунонии низомии саноати кишварро тартиб намудан лозим аст, ки пеш аз ҳама ба нуктаҳои зерин равшани андозанд: рақамикунонӣ ба мо чӣ медиҳад, мақсади корхонаҳои соҳа аз рақамикунони чист, ташкилотҳо дар кадом сатҳи дигаргуниносозии рақамикунонӣ қарор доранд, аз технологияҳои мавҷуда кадомашро нигоҳ доштан лозим, кадом қорҳои рақамикунониро корхона дар айни замон бо қувваи мавҷудаи ҳадаш иҷро карда метавонад ва барои кадом қорҳо мутахассисонро омода намудан зарурат аст[7,с.180]. Ба зами ин дар ташкили ҳам санадҳои меъёрии ҳуқуқӣ ва ҳам барномаҳои соҳавӣ бартараф кардани монетаҳои муосири мавҷуда, аз қабилӣ маҳдуд будани дастрасии дастаҷамъона ба шабакаи Интернет, мавҷуд набудани талаботи корхонаҳои давлатӣ ба технологияҳои навин, аз ҷониби қормандону мутахассисон «дарк» нагардидани технологияҳои рақамӣ, норасоии сармоягузори ба самтҳои рақамикунонии соҳаҳои саноат, пурзӯр гардонидани низомҳои идорақунӣ ва назорати татбиқи технологияҳо ва лоиҳаҳои рақамӣ, вусъат бахшидан ба ҳамқорҳои давлату бахши ҳусусӣ дар бахшҳои технологияҳои иттилоотиву қормуникатсионӣ ва соҳаҳои саноат, сатҳи пасти татбиқи технологияҳои рақамӣ аз ҷониби соҳибқорон ва амсоли онҳо ба таври аниқу возеҳ мавриди таҳлили ҷуқур қарор гирифта, роҳҳои мусоидат ба пешрафт ва бартараф кардани мушкилот пешниҳод карда шаванд.

АДАБИЁТҲО

1. Наимов Б.Қ. Нақши соёаи саноат дар амалишавии ӯдафҳои олиӣ мамлакат [Матн] / Наимов Б.Қ., Нурализода Н. // Конференсия байналмилалӣ илмию амалӣ дар мавзӯи «Рушди иқтисодӣ, илтимои Тоҷикистон: дастовардҳо, мушкилот ва дурнамои он» (13 – 14 уми июни соли 2023) ш. Хоруғ. С.180 – 186 с.
2. Барномаи саноатикунони босуръати Ҷумҳурии Тоҷикистон барои солҳои 2020 – 2025с.
3. Наимов Б.Қ., Табарова Н.Х. нақши фаъолияти соҳибқорӣ дар баланд бардоштани самаранокии комплекси агросаноатӣ [Матн] / Табарова Н.Х.,// Международный научный журнал Endless Light in Science ALMATA. KAZAKHSTAN 15 Октября 2025 С.14-19.
4. Паёми Асосгузори Сулҳу Ваҳдати Милли Пешвои миллат, Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон муҳтарам Эмомалӣ Раҳмон ба Маҷлиси Олии Ҷумҳурии Тоҷикистон шаҳри Душанбе, аз 23 декабри соли 2022с.
5. Стратегияи миллии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030. Душанбе, 2016. – 104 с.
6. Наимов Б.Қ. Вазъи соҳаи саноат ва тамоюли рушди он дар вилояти Хатлон [Матн] / Наимов Б.Қ. // Паёми Донишгоҳи давлатии Бохтар ба номи Носири Хусрав. – Бохтар, 2023. - № 1/2 (110) – с.284 – 288с.
7. Маҷнунова М.Х., Наимов Б.Қ. Амнияти озуқаворӣ ва нақши он дар рушди устувори ҷомеа [Матн] / Наимов Б.Қ.,// Международный научный журнал Endless Light in Science ALMATA. KAZAKHSTAN 15 Октября 2025 С.180 -185.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17995181>

ҚОНАҚ ҮЙ БИЗНЕСІНДЕГІ МАРКЕТИНГТІК ЗЕРТТЕУЛЕР: ҚЫЗМЕТ САПАСЫ МЕН ТИІМДІЛІГІН АРТТЫРУҒА АРНАЛҒАН МАРКЕТИНГТІК СТРАТЕГИЯНЫ ӨЗІРЛЕУ

ҚҰРБАНБАЕВА ЖАНЕЛЬ АМАНГЕЛДІҚЫЗЫ

2 курс магистранты

НАО «Нархоз университеті», Алматы қ., Қазақстан Республикасы

АБЕНОВА ЕЛЕНА АНАТОЛЬЕВНА,

педагогика ғылымдарының кандидаты,

қауымдастырылған профессор,

НАО «Нархоз университеті», Алматы қ., Қазақстан Республикасы

Аңдатпа. Қонақ үй нарығында сұраныс құрылымы құбылып, клиент тәжірибесі цифрлық арналар арқылы өлшенетін дәуірде маркетингтік зерттеу - басқарудың «жүйке талшығы» ретінде қызмет етеді: ол баға, өнім, сервис, бедел және операциялық тиімділік арасындағы себеп-салдар байланысын ашып, стратегияны интуициядан дәлелге көшіреді. Бұл мақалада халықаралық туризмнің қалпына келу контекстінде қонақ үй қызметтерінің сапасын (қабылдау, номер қоры, тазалық, қауіпсіздік, коммуникация) және тиімділігін (жүктеме, ADR, RevPAR, шығын құрылымы) бір мезетте жақсартуға бағытталған маркетингтік стратегия ұсынылады. Зерттеу логикасы қонақ үй сервис сапасы теориялары (күтілім - қабылдау; техникалық - функционалдық сапа; өнімділікке негізделген өлшем) және цифрлық тұтынушы мінез-құлқы (онлайн іздеу, пікірлер, eWOM) тоғысқан жерде құрылады. Нәтиже ретінде 1) маркетингтік зерттеулердің қонақ үйге арналған интеграцияланған картасы, 2) KPI-негізді “өлім - түсіндір - жақсарт” стратегиясы, 3) Қазақстанның 2023-2029 туризм тұжырымдамасымен үйлесетін қолданбалы ұсыныстар берілді.

Кілт сөздер: қонақ үй маркетингі, маркетингтік зерттеу, қызмет сапасы, клиент тәжірибесі, eWOM, сегментация, RevPAR, ISO 9001, ISO 22483, GSTC.

Кіріспе

Халықаралық туризм 2024 жылы пандемияға дейінгі деңгейге іс жүзінде қайта жақындады: халықаралық туристік келулер шамамен 1,4 млрд-қа жетіп, 2019 жыл деңгейінің 99%-ын құрады - бұл қонақ үй бизнесі үшін сұраныс қайта келгенімен, бәсеке де қатая түскенін білдіреді [1]. Экономикалық тұрғыда Travel and Tourism секторының жаһандық ЖІӨ-ге қосатын үлесі триллион долларлармен өлшенеді, ал жұмыс орындары жүздеген миллион деңгейінде - демек, қонақ үй қызметіндегі сапа дағдарысы тек бір ұйымның мәселесі емес, өңірлік еңбек нарығы мен инвестициялық тартымдылыққа дейін әсер ететін фактор [2].

Нарықта өлшеу мәдениеті күшейген сайын қонақ үйдің тиімділігі енді “толып тұр ма?” деген сұрақпен шектелмейді: жүктеме (Occupancy) - тек қабат. Қаржылық өзек - ADR және RevPAR, ал тұрақтылық өзегі - клиент сенімі мен қайтып келу ықтималдығы. Мұнда дерек экожүйесінің салмағы ерекше: STR деректеріне сүйенетін талдау әлемдік қонақ үй сегментінің басым бөлігін қамтитынын CoStar көрсетеді, яғни салада “салыстырмалы өлшем” қалыптасқан [3].

Қазақстан контекстінде де дерек “стратегиялық валютаға” айналды: 2025 жылғы қаңтар-қыркүйек аралығында елде орналастыру орындары 4 449 бірлікке жетіп, келушілер саны 7 801,3 мың адам болған, көрсетілген қызмет көлемі 268 387,2 млн теңге ретінде тіркелген [4]. Егер осы массивті маркетингтік зерттеулермен жүйелі байланыстыра алмасақ, үш тәуекел айқын көрінеді:

1. сервис сапасы тұрақсыз болып, онлайн бедел құлдырайды;

2. баға саясаты дерекке емес, “көрші не істеді?” логикасына сүйеніп, маржа жұқарады;

3. инвестиция шешімдері (номер қоры, цифрландыру, кадр) дәлелсіз болып, шығын қайтарымы нашарлайды.

Осы мақаладағы гипотеза: қонақ үйде маркетингтік зерттеулерді (нарық, тұтынушы, бәсеке, арна, бедел) операциялық көрсеткіштермен (жүктеме, ADR, RevPAR, шығын) бір өлшеу контурына біріктірсе, сапа мен тиімділікті қатар өсіретін стратегияны құруға болады.

Мақсат: қонақ үй қызметтерінің тиімділігі мен сапасын арттыруға арналған дәлелді маркетингтік стратегияны әзірлеу.

Міндеттер: (1) теориялық негізді нақтылау; (2) көрсеткіштер мен дерек көздерін картаға түсіру; (3) стратегия архитектурасын ұсыну; (4) Қазақстанның туризм даму бағытымен үйлесетін ұсыныстар беру.

Объект: қонақ үй кәсіпорнының маркетингтік басқару жүйесі.

Пән: маркетингтік зерттеулер арқылы сервис сапасы мен операциялық тиімділікті арттыру тетіктері.

Зерттеу позициясы: тұтынушы мінез-құлқы мен құндылыққа негізделген басқару, әрі дерекке сүйенген шешім қабылдау. Бұл тәсіл елдердің туризмді өлшеу және бәсекеге қабілеттілік индекстері арқылы салыстыру логикасымен де қабысады [5].

Әдеби шөлау

Қонақ үй маркетингінің классикалық логикасы “кімге - не ұсынамыз - қалай жеткіземіз?” үштігінен басталады. Қонақ үй мен туризм маркетингі бойынша кең таралған оқулықтарда сегментация, позициялау, қызмет пакетін қалыптастыру және коммуникация бір-біріне тәуелді жүйе ретінде қарастырылады [6]. Дегенмен бүгінгі ортада бұл жеткіліксіз: стратегия тек нарыққа “шығу жоспары” емес, ол - бәсекелік артықшылықты құру және ұстап тұру механизмі, яғни құндылық тізбегі мен шығын драйверлерін қатар басқару [7]. Қазақстанда бұл логика мемлекеттік деңгейдегі туризм тұжырымдамаларымен де үндеседі, өйткені 2023-2029 жылдарға арналған тұжырымдамада нәтижелік индикаторлар мен іске асыру жоспары бар жүйелік көзқарас бекітілген [8].

Сервис сапасының теориялық желісі үш үлкен арнада тоғысады. Біріншісі - күтілім мен қабылдаудың алшақтығына сүйенетін көзқарас: сапа клиенттің күткен деңгейі мен нақты тәжірибесінің айырмасы арқылы пайда болады [12]. Екіншісі - Грэнроос ұсынған техникалық және функционалдық сапа дуализмі: қонақ үйде “не алдың?” (номер, тазалық, қауіпсіздік) және “қалай алдың?” (қарым-қатынас, ықылас, жауап беру жылдамдығы) бөлек басқарылуы тиіс [13]. Үшіншісі - өнімділікке негізделген өлшем (SERVPERF): сапа тәжірибенің нәтижелік өлшемдері арқылы нақтыланғанда басқаруға жеңілдейді [14]. Қонақ үй саласында сервисті өлшеу өлшемдерін нақты операцияға аударған зерттеулердің бірі - Akbaba жұмысы: бизнес-қонақ үй контекстінде сапа атрибуттарын жүйелеу арқылы менеджментке қолданбалы құрал береді [15].

Цифрлық орта сервис сапасының “айнасы” ретінде ғана емес, сұраныс генераторы ретінде әрекет етеді. eTourism зерттеулері технологияның нарық құрылымын өзгертіп, клиенттің іздеу, салыстыру, брондау және пікір жазу циклін қайта құратынын көрсеткен [16]. Әлеуметтік медиа туристің ақпарат іздеу мінез-құлқында ерекше орын алады, бұл қонақ үй үшін контент, бедел және арна стратегиясын бір-бірінен ажыратпау керек деген сөз [17]. Онлайн пікірлердің әсері “имидж” деңгейінде ғана қалмайды: Vermeulen және Seegers пікірлер тұтынушының қарастыру жиынтығын (consideration set) кеңейтіп немесе тарылтып, таңдау ықтималдығын өзгертетінін эмпирикалық түрде негіздейді [18]. Ал Ye және әріптестері пайдаланушы жасаған контенттің қонақ үйдің онлайн брондауына статистикалық мәнді ықпал ететінін көрсетеді, демек eWOM - тікелей экономикалық фактор [19]. Клиент тәжірибесін “сапа” және “тиімділік” арасындағы көпір ретінде қарастырғанда, customer journey логикасы аса ыңғайлы: Lemon және Verhoef тәжірибені жол бойындағы жанасу нүктелерінің жиынтығы

ретінде түсіндіріп, өлшеудің арналық, кезеңдік және эмоциялық қабаттарын бірге қарауға шақырады [20]. Туризм мен қонақ үйдегі UGC табиғатын талдаған Cornell Hospitality Quarterly мақаласы да контенттің сенім мен шешімге ықпалын нақтылайды [21].

Материалдар мен әдістер

Құралдар:

- KPI-конструктор: жүктеме, ADR, RevPAR, конверсия, шағым құрылымы, NPS-подобие индикаторлар (ұйым өз жүйесіне бейімдейді).
- Контент және бедел талдауының матрицасы: онлайн пікірлер, рейтинг динамикасы, мәтіндік тақырыптар (topic clusters) және сервистік “ауырсыну нүктелері”.
- Сегментация және позициялау картасы: мақсатты сегменттер, құндылық ұсынысы, баға сезімталдығы, арна профилі.

Жинақтау тәртібі:

1. Макро және мезо контекст деректерін тіркеу (әлемдік келу динамикасы, саланың экономикалық салмағы, бәсеке ортасы).
2. Қазақстандағы орналастыру секторын сипаттау үшін ресми көрсеткіштерді алу.
3. Теориялық модельдерді қонақ үй басқаруына аудару үшін ғылыми әдебиетті “тұжырым - өлшем - басқару” логикасымен кодтау.
4. Нәтижені стратегия архитектурасына біріктіру: зерттеу сұрағы - метрика - шешім - күтілетін әсер.

Талдау тәсілдері:

- Концептуалдық синтез: бірнеше теориялық модельдің ортақ өзегін шығару.
- Бенчмаркинг логикасы: индикаторларды салалық тәжірибеге үйлестіру (RevPAR, ADR, онлайн рейтинг).
- Себеп-салдар картасы: “сервис сапасы - бедел - конверсия - табыс” тізбегін көрсету.

Нәтижелер мен талқылау

Нәтижелер төрт деңгейлі құрылым ретінде ұсынылды:

Бірінші деңгей - сыртқы орта қысымы. Мұнда халықаралық туризмнің қалпына келу динамикасы, саланың макроэкономикалық салмағы және өлшеу стандарттарының таралуы көрсетіледі. Негізгі ой мынада: сұраныс қайта келген сайын қонақ үйдің әлсіз тұстары «кешірілмейді», себебі цифрлық орта тұтынушыға тез салыстыруға мүмкіндік береді, ал салалық бенчмаркинг қателікті бүркемелеуге жол бермейді [1], [2], [3]. Сондықтан 1-кестеде стратегияны тарылтатын сыртқы драйверлер және сол драйверлерге жауап беретін басқарылатын реакциялар (құндылық ұсынысын нақтылау, сервисті стандарттау, KPI енгізу) жинақталады.

Екінші деңгей - Қазақстан контексіндегі бастапқы өлшеу нүктелері. Бұл жерде мемлекеттік статистика ұсынатын құрылымдық индикаторлар (нарықтың фрагментациясы, келуші ағыны, орналастыру орындарының саны) «стратегия үшін бастапқы координаттар» ретінде түсіндіріледі [4]. Мұндай индикаторлар қонақ үйдің нақты тәжірибесін тікелей өлшемейді, бірақ қай жерде басқарушылық назар қажет екенін дәл көрсетеді: егер нарық фрагменттелсе, онда сегментация мен позициялау міндетті түрде тереңдеуі тиіс; егер келуші бар, бірақ қайталама келу төмен болса, онда клиент тәжірибесі мен бедел менеджменті бірінші орынға шығады.

Үшінші деңгей - маркетингтік зерттеулердің толық циклі. 3-кесте «сұрақ - дерек - метрика - шешім» байланысын жүйелейді және маркетингті тек коммуникация немесе сату құралы ретінде емес, басқару жүйесінің дәлелді тетігі ретінде көрсетеді [6]. Мұнда ерекше назар дерек гигиенасына беріледі: мінез-құлық дерегі (брондаулар), мәтіндік дерек (онлайн пікір мәтіндері), операциялық дерек (шағым құрылымы, уақыт өлшемдері), қаржылық дерек

(ADR, RevPAR) бір-бірін толықтырғанда ғана себеп-салдар байланысы ашылады. Әйтпесе қонақ үй «көп ақпарат» жинап, бірақ «аз түсінік» алатын классикалық тұзаққа түседі.

Төртінші деңгей - стратегияны «стандарт - процесс - бедел - табыс» матрицасы арқылы архитектуралау. 4-кестеде ISO 9001:2015 қағидалары (процестік тәсіл, PDCA, тәуекелге негізделген ойлау) сервисті тұрақтандырудың қаңқасы ретінде алынады [9]. ISO 22483:2020 қонақ үй қызметіне тән нақты талаптарды жүйелеуге мүмкіндік береді, яғни өлшеуге келмейтін «жай ғана жақсы сервис» ұғымын тексерілетін, қайталанатын стандартқа айналдырады [10]. GSTC критерийлері тұрақты қонақжайлықты бедел капиталының бөлігі ретінде бекітеді: халықаралық нарықта экологиялық және әлеуметтік жауапкершілік тек этика емес, сұраныс факторы ретінде қабылданады [11]. Осы матрица арқылы маркетинг, операция және табыс менеджменті бір тілде сөйлей бастайды: «өлшенген сапа» беделге өтеді, бедел конверсияға әсер етеді, конверсия табысқа айналады, ал табыс қайтадан сервисті жақсартуға инвестицияға қайтады [18], [19], [20].

1-кесте. Қонақ үй стратегиясына қысым түсіретін сыртқы драйверлер (әлемдік контекст)

Драйвер	Нақты көрсеткіш (жарияланған дерек)	Қонақ үйге стратегиялық салдар	Басқарылатын жауап
Сұраныстың қайта келуі	2024 ж. халықаралық туристік келулер ~1,4 млрд, 2019 ж. деңгейінің 99%-ы	Бәсеке күшейеді, сапа дифференциациясы қажет	Құндылық ұсынысын нақтылау, сервисті стандарттау
Саланың экономикалық салмағы	Travel and Tourism ЖІӨ үлесі триллион доллар деңгейінде, жұмыс орындары жүздеген млн	Қызмет сапасы еңбек өнімділігімен тікелей байланысты	Кадр және сервис инженериясына инвестиция
Өлшеу стандарттарының таралуы	STR деректері әлемдік қонақ үй нарығының үлкен бөлігін қамтуымен белгілі	Benchmarking күшейеді, “көрінбейтін” әлсіздік тез ашылады	KPI және салыстырмалы көрсеткіштерді енгізу

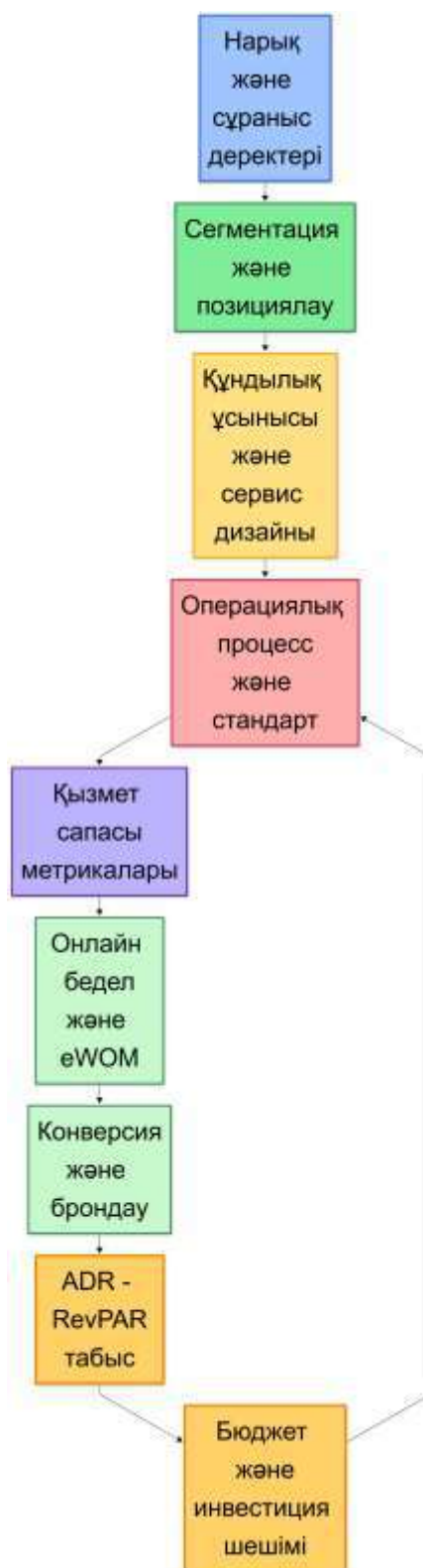
1 кестедегі екі ой маңызды. Біріншіден, сұраныстың қайта келуі автоматты табыс емес - ол “таңдау құқығын” клиентке қайтарады. Клиент қайта сапарлайды, бірақ сонымен бірге салыстыруға көп уақыт жұмсамайды: онлайн рейтинг, пікір мәтіні, фотосурет, брондау ыңғайлылығы бір мезетте шешім қабылдатады. Екіншіден, экономикалық салмақтың үлкендігі қонақ үй қызметін “ұсақ сервис” емес, институционалдық сапа ретінде қарауды талап етеді: кадр тұрақтылығы, процестік тәртіп, шағыммен жұмыс, қауіпсіздік, тазалық - бәрі бренд капиталын құрайды. Үшіншіден, STR сияқты салалық деректердің кең таралуы бәсекені мөлдір етеді: бұрын “ішкі сезіммен” басқарылған әлсіздік енді нарықтық салыстыруда бірден көрінеді. Сондықтан стратегияның өзегі - маркетингтік зерттеуді тек сұранысқа емес, сапа өндірісіне кіріктіру.

Мұнда шешуші ұстаным: өлшеу - бақылау үшін емес, үйрену үшін. Яғни зерттеу құралы жазалау мәдениетін тудырса, сервис сапасы жасандыланады; ал егер зерттеу “жақсарту” философиясына бағынса, персонал да, менеджмент те метриканы өз пайдасына қолданады. Осы себепті кестедегі “басқарылатын жауап” бағаны тек маркетингпен шектелмейді: ол кадр, процесс және стандартқа дейін барады. [1][2][3]

2-кесте. Қазақстандағы орналастыру секторы: стратегияға арналған бастапқы “өлшеу нүктелері” (2025 қаңтар-қыркүйек)

Көрсеткіш	Мәні	Стратегиялық түсіндірме
Орналастыру орындарының саны	4 449 бірлік	Нарық фрагменттелген: дифференциация және сегменттеу міндет
Келушілер саны	7 801,3 мың адам	Сұраныс бар, бірақ конверсия мен қайталама келуді өсіру керек
Нөмір қоры (бөлмелер)	95 035	Қуат (capacity) бар, тиімділік RevPAR арқылы өлшенуі тиіс
Көрсетілген қызмет көлемі	268 387,2 млн теңге	Қызметтің “көлемі” сапамен байланбаса, маржа құбылады

2 кесте Қазақстандағы қонақ үй стратегиясының екі қабатын бірден ашады. Бірінші қабат - құрылымдық: 4 449 орналастыру орны бар ортада “бәріне бірдей” маркетинг жүрмейді. Сегментациясыз жасалған акциялар бағаны түсіреді, бірақ бренд құнын өсірмейді. Сондықтан зерттеу алдымен сұранысты “қималарға” бөлуі тиіс: business travel, MICE, отбасылық демалыс, транзит, медициналық туризм, ішкі weekend-сапарлар. Екінші қабат - тиімділік: нөмір қоры бар кезде табыстылық тек жүктемемен емес, табыс сапасымен өлшенеді. Мұнда ADR және RevPAR логикасы басқарудың орталығына айналуы тиіс. Тағы бір жайт – статистика көлемді көрсетеді, бірақ тәжірибені көрсетпейді. Сондықтан осы макроөлшемдерді міндетті түрде микродеректермен толықтыру қажет: брондау арналарының үлесі, рейтинг динамикасы, шағым тақырыптары, check-in уақыты, тазалыққа қатысты шағымдар, персоналдың жауап беру жылдамдығы. Маркетингтік зерттеу дәл осы көпірді орнатады: ресми статистика “қайда тұрмыз?” дейді, ал customer journey мен eWOM “неге солай?” деп түсіндіреді. Бұл түсіндірусіз инвестиция шешімдері “көзбен шамалауға” қайта құлап, тиімділік жоғалады. [4]



Сурет 1. Маркетингтік зерттеу арқылы сапа мен тиімділікті біріктіретін басқару контуры

Бұл контурдың логикасы сервис сапасы теорияларымен тікелей үндеседі: клиенттің күтілімі дұрыс басқарылмаса, қабылдау төмендейді, ал бұл бедел мен табысқа түседі. Сондықтан “маркетинг” пен “операция” бір шеңберге бірігеді. Мұнда үш бақылау нүктесі бар. Біріншісі - күтілім менеджменті: позициялау мен уәде нақты болуы керек, әйтпесе гар пайда болады [12]. Екіншісі - функционалдық сапа: клиент номердің өзінен бұрын қарым-қатынасты

сезеді, демек қызмет көрсету стилі стандартталуы тиіс [13]. Үшіншісі - өнімділік өлшемі: менеджер сапаны “әңгімемен” емес, тұрақты метрикамен басқарады, бұл SERVPERF логикасын еске салады [14].

3-кесте. Қонақ үйге арналған маркетингтік зерттеулердің “толық циклі”: сұрақ – дерек – метрика – басқару шешімі

Зерттеу бағыты	Негізгі сұрақ	Дерек көзі	Нәтиже метрикасы	Басқарушылық шешім
Нарық сыйымдылығы және тренд	Қай сегмент өсіп жатыр?	UN Tourism, WEF, ұлттық стат.	Сегмент өсімі, маусымдылық	Сегменттік өнім пакеті
Клиент тәжірибесі	Қай жерде “ауырсыну” бар?	Пікірлер, шағымдар, жол картасы	Тақырып үлесі, CSAT/NPS	Процесті қайта жобалау
Баға сезімталдығы	Қандай баға “әділ” сезіледі?	Брондау деректері, A/B логика	ADR, конверсия	Динамикалық тариф
Арналар тиімділігі	Қай арна нақты табыс әкеледі?	OTA, direct, SMM	CAC, ROAS, конверсия	Арна миксі, контент
Бәсеке бейіні	Бізді немен салыстырады?	Comp set, рейтингтер	Position gap	Позициялау, сервис уәдесі
Бедел және eWOM	Пікір табысқа әсер ете ме?	Review платформалар	Рейтинг, sentiment	Reputation playbook

Циклдың ғылыми құндылығы - маркетингтік зерттеуді “ақпарат жинау” емес, “басқару циклі” ретінде түсіндіруінде. Классикалық маркетингте сегментация мен позициялау көбіне презентация деңгейінде қалып қояды. Ал қонақ үйде ол операциямен аяқталуы тиіс: сегментке сай check-in сценарийі, номер жабдықталуы, таңғы ас логикасы, коммуникация стилі, тіпті housekeeping кестесіне дейін. Сондықтан зерттеу бағытының әрқайсысы метрикамен бекітіледі: метрика жоқ жерде жауапкершілік те бұлдырайды. Екінші маңызды қабат - дерек көздерінің гигиенасы. Бір дерекке табыну қауіпті: тек OTA-ға қарасаңыз, direct брондаудың әлеуетін жібересіз; тек сауалнамаға сүйенсеңіз, нақты мінез-құлықты (conversion) көрмейсіз. Сондықтан “дерек араласуы” керек: мінез-құлық дерегі (брондаулар), мәтіндік дерек (пікір), операциялық дерек (шағым, уақыт), қаржылық дерек (RevPAR).

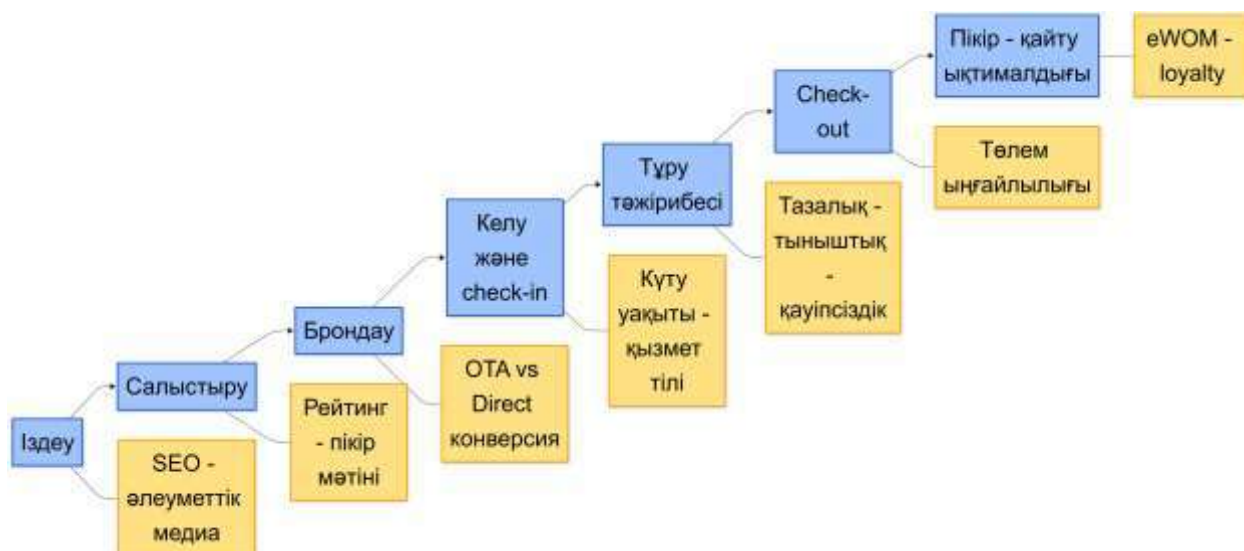
Үшінші қабат - уақыт. Қонақ үй нарығында шешім уақыты қысқа: маусым басталғанда зерттеу емес, іске асыру керек. Демек зерттеу архитектурасы жеңіл әрі қайталанатын болуы шарт: апталық бедел мониторингі, айлық арна талдауы, тоқсандық сегмент қайта қарау. Бұл “зерттеу мәдениетін” тұрақтандырып, кадрдың ауысуы кезінде де жүйені сақтайды. Кесте логикасы қонақ үй маркетингі бойынша жүйелік тәсілмен үйлеседі: өнім, баға, орын, коммуникация бір-бірінен ажырамайды, тек әрқайсысы өлшенетін болуы керек [6].

4-кесте. Сапа мен тиімділікті бірге өсіретін маркетингтік стратегияның матрицасы (стандарт - процесс - бедел - табыс)

Стратегиялық блок	Нормативтік/қағидалық тірек	Негізгі іске асыру	KPI өзегі
QMS және тәуекелге негізделген басқару	ISO 9001:2015	Процесстер картасы, PDCA, шағыммен жұмыс	Қайта шағым %, қызмет ақауы
Қонақ үй сервис талаптары	ISO 22483:2020	Қызмет стандарттары, қауіпсіздік, тазалық	Check-in уақыт, тазалық шағымы
Тұрақты қонақжайлық	GSTC талаптары	Жергілікті сатып алу, еңбек, экология	Энергия/су, әлеуметтік KPI
Нарықтық стратегия	Позициялау және құндылық	STP, бренд уәдесі, пакеттеу	Direct share, ADR
Reputation engineering	eWOM басқаруы	Review жауап протоколы, контент	Рейтинг, sentiment, конверсия
Табыс менеджменті	Баға және қуат логикасы	Динамикалық тариф, comp set	RevPAR, GOPPAR (бар болса)

Бұл матрицадағы басты жаңалық - стандарттарды “сертификат үшін” емес, маркетингтік артықшылық құру үшін пайдалануы. ISO 9001 қонақ үй үшін тек құжат емес: ол шағымды “оқиға” емес, “дерек сигналы” ретінде қабылдатын мәдениет. ISO 22483 нақты сервис талаптарын береді: қауіпсіздік, тазалық, қызмет көрсету, жеткізуші басқаруы - бұлардың бәрі клиенттің рейтингінде көрінеді. GSTC логикасы қонақ үйдің әлеуметтік лицензиясын күшейтеді: бүгінгі турист экологиялық және әлеуметтік жауапкершілікті жиі бағалайды, бұл әсіресе халықаралық сегментте маңызды. Екінші жаңалық - репутацияны маркетинг пен операцияның түйіскен нүктесі ретінде қою. Пікірге жауап беру SMM міндеті ғана емес: ол housekeeping, front office, F&B процестерінің сапасын қайта жобалауға себеп болатын кері байланыс арнасы. Үшінші жаңалық - табыс менеджментін (revenue) сервис сапасынан бөле қарамау. Қысқа мерзімді ADR өсімі ұзақ мерзімді рейтинг құлдырауына әкелсе, RevPAR “жалған жеңіс” береді: келесі маусымда сұраныс қымбаттап кетеді.

Сондықтан стратегияның өзегі - бір теңдеу: “өлшенген сапа” + “басқарылған бедел” + “ақылды баға” = “тұрақты тиімділік”. Бұл теңдеу ұлттық деңгейдегі туризмді дамыту индикаторларымен де қабысады: қызмет сапасы мен инфрақұрылым жақсарса ғана инвестиция мен келуші тұрақтанады.



Сурет 2. Customer journey картасы: жанасу нүктелері - дерек - әрекет

Customer journey тәсілінің артықшылығы - сапаны “бір сәт” емес, тізбекті тәжірибе ретінде көру. Lemon және Verhoef көрсеткендей, тәжірибе жанасу нүктелерінің жиынтығында қалыптасады және әр кезеңде өлшеу қабаты бөлек болуы керек [20]. Ал цифрлық кезеңдерде әлеуметтік медиа ақпарат іздеуді қайта құратыны дәлелденген: іздеу мен салыстыру кезеңінде контент пен бедел шешуші [17]. Сондықтан check-in жақсарса да, іздеу кезеңіндегі нашар контент қонақтың сізге келуін тоқтатуы мүмкін.



Сурет 3. eWOM әсер ету механизмі: беделден табысқа дейін

Бұл модельдің өзегі екі ғылыми нәтижеге сүйенеді. Біріншіден, онлайн пікірлер тұтынушының таңдау тізімін өзгертіп, шешім ықтималдығына әсер етеді [18]. Екіншіден, пайдаланушы жасаған контенттің қонақ үйдің онлайн брондауына статистикалық мәнді ықпалы бар екені көрсетілген [19]. Демек бедел - “имидж” емес, экономикалық актив. Осы активті басқару үшін review-response протоколы, негативті себептерді операцияға қайтару және контент сапасын көтеру қажет.

Ұсынылған стратегияның практикалық мәні - қонақ үйдегі “жақсы сервис” түсінігін басқарылатын жүйеге айналдыру. Біріншіден, стандарттар маркетингтік артықшылыққа жұмыс істеуі керек. ISO 9001 процестік басқару арқылы сервисі тұрақтандырады, ал ISO 22483 қонақ үй қызметіне тән нақты талаптарды жүйелейді, демек клиент тәжірибесі бірізденеді. Тұрақтылық өлшемдері (GSTC) болса, халықаралық нарықтағы сенімді күшейтеді және корпоративтік клиенттер үшін тартымдылық береді. Екіншіден, цифрлық арналар “жарнама” ғана емес, сұраныс логикасының өзі. eTourism зерттеулері технологияның турист мінез-құлқын өзгерткенін көрсеткендіктен, қонақ үйдің маркетингтік зерттеуі міндетті түрде онлайн дерекпен байлануы тиіс [16]. Үшіншіден, eWOM-ның табысқа ықпал ететіні дәлелденгеннен кейін, репутацияны басқармау - қаржылық тәуекел.

Қорытынды

Қонақ үй бизнесінде маркетингтік зерттеу - сұранысты танудың ғана тәсілі емес, сервис сапасы мен тиімділікті бір контурда басқаратын басқару философиясы. Әлемдік туризмнің қалпына келуі және цифрлық арналардың шешуші рөлі қонақ үйді “өлшенетін ұйымға” айналдыруды талап етеді. Ұсынылған стратегия төрт тірекке сүйенеді:

- 1) сегментация және дәл позициялау,
- 2) стандартталған сервис дизайны,
- 3) eWOM және репутация инженериясы,
- 4) ADR - RevPAR логикасына негізделген табыс менеджменті.

Қазақстандағы орналастыру секторындағы статистикалық база бұл стратегияны дерекке байлап, басқарушылық шешімдерді дәлелдеуге мүмкіндік береді.

Мақаланың негізгі тұжырымы мынаған саяды: маркетингтік зерттеу - сұранысты түсіндірудің ғана емес, сапа өндірісін басқарудың, демек тиімділікті тұрақтандырудың да жүйке жүйесі.

Бірінші стратегиялық нәтиже - «сапа» мен «тиімділікті» бір контурда көру қажеттілігі. Сапаны бөлек қарастыру (мысалы, тек персоналдың сыпайылығы немесе тазалық) қонақ үйді косметикалық жақсартуларға итермелейді, бірақ ұзақ мерзімді бәсекелік артықшылық бермейді. Тиімділікті бөлек қарастыру (мысалы, тек жүктемені өсіру немесе ADR көтеру) қысқа мерзімді табысты арттырғанымен, онлайн беделдің құлдырауына, қайта шағымның көбеюіне және ақыр соңында RevPAR тұрақсыздығына әкелуі мүмкін. Нәтижелер бөлімінде ұсынылған басқару контуры дәл осыны көрсетеді: нарық деректерінен басталған шешім сервис дизайнына, операциялық стандартқа өтеді, сапа метрикасына бекітіледі, содан кейін eWOM арқылы беделге, әрі қарай конверсия мен табысқа айналады. Бұл тізбек үзілген жерде стратегия «интуицияға» қайта құлайды, ал интуиция цифрлық дәуірде өте қымбат тұрады.

Екінші стратегиялық нәтиже - зерттеуді «ақпарат жинау» емес, «басқару циклі» ретінде жобалау. Классикалық маркетинг логикасы STP (segmentation-targeting-positioning) арқылы ойлауды қалыптастырғанымен, қонақ үй индустриясында STP міндетті түрде операцияға дейін түсуі тиіс. Егер мақсатты сегмент business travel болса, check-in уақытын қысқарту, жұмыс аймағы, тыныштық, Wi-Fi тұрақтылығы, төлемнің қарапайымдылығы және қызмет көрсету тілі сервисің өзегіне айналады. Егер сегмент отбасылық демалыс болса, қауіпсіздік, балаларға бейімделген инфрақұрылым, таңғы ас әртүрлілігі, тазалықтың нақты стандарттары және

эмоциялық жылылық маңыздырақ болады. Демек сегментация презентация емес - процестік инженерия. 3-кестедегі «сұрақ - дерек - метрика - шешім» құрылымы осы инженерияны жүйелейді және зерттеу нәтижесін басқаруға тіке жалғайды [6].

Үшінші стратегиялық нәтиже - стандарттарды маркетингтік артықшылыққа айналдыру. Практикада ISO 9001 жиі «сертификат алу» үшін енгізіледі де, кейін қағаз деңгейінде қалады. Ал шын мәнінде ISO 9001:2015 логикасы қонақ үй үшін ең құнды нәрсені береді: процестік тәсіл, PDCA және тәуекелге негізделген ойлау арқылы сервисті «жеке адамдардың көңіл күйіне» тәуелді етпей, жүйеге тәуелді етеді [9]. Яғни кадр ауысса да, сервистің минималды стандарты сақталады. ISO 22483:2020 дәл қонақ үй қызметінің табиғатына жақын: персонал, сервис, қауіпсіздік, тазалық, жеткізуші басқаруы, қонақ қанағаттануы сияқты блоктар талап деңгейінде сипатталады, бұл менеджментке өлшеу критерийлерін нақтылауға мүмкіндік береді [10]. GSTC критерийлері болса, тұрақты қонақжайлықты (энергия, су, қалдық, жергілікті қауымдастықпен байланыс, еңбек практикасы) бедел капиталына айналдырады, әрі халықаралық клиенттің сенімін күшейтетін тіл ұсынады [11]. Осы үш құжатты бірге қолдану - ғылыми тұрғыдан «нормативтік синергия»: сапа тұрақтылығы (ISO 9001) + қызмет спецификасы (ISO 22483) + тұрақты құндылық (GSTC) бір стратегияда тоғысады.

Төртінші стратегиялық нәтиже - цифрлық беделдің экономикалық табиғатын басқару. Онлайн пікірлерді әлі күнге дейін «маркетингтің жанама көрсеткіші» деп қарайтын менеджерлер бар. Бірақ ғылыми әдебиет бұл көзқарасты әлдеқашан кеңейтті: онлайн пікірлер тұтынушының consideration set құрамын өзгертіп, таңдау ықтималдығын нақты қозғайды [18]. Ал eWOM әсері тек психологиялық деңгейде емес, онлайн брондау көлемімен статистикалық байланысқа ие екені эмпирикалық зерттеулерде көрсетілген [19]. Customer journey тұжырымдамасы да тәжірибенің көп арналы, көп кезеңді табиғатын түсіндіреді: іздеу мен салыстыру кезеңінде контент пен рейтинг шешуші болса, тұру кезеңінде тазалық, тыныштық, қауіпсіздік, персоналдың реакция жылдамдығы доминант болады [20]. Сондықтан бедел менеджменті екі қабатты болуы тиіс: (1) коммуникациялық қабат - пікірге жауап беру, контенттің сапасы, ақпараттың дәлдігі; (2) операциялық қабат - пікірде көтерілген себептерді процеске қайта енгізіп, түзету. Пікірге «әдемі жауап» беріп, бірақ себепті жоймаса, бедел қысқа уақытқа ғана сақталады.

Қазақстан контексіндегі қолданбалы маңыз бұдан да өткір. Ресми статистика орналастыру орындарының саны мен келушілер ағынының ауқымын көрсеткенде, нарықтың фрагменттелгенін де аңғартады: бұл жағдайда жеңіс «бәріне бірдей ұсыныстан» емес, нақты сегментке дәл түскен құндылық ұсынысынан туады [4]. Мемлекеттік деңгейдегі 2023-2029 жылдарға арналған туризм тұжырымдамасының өзі индикаторлар мен жоспар арқылы жүйелік басқару логикасын бекітеді, демек жеке қонақ үйдің KPI негізіндегі стратегиясы ұлттық саясатпен үйлесуге қабілетті [8]. Мұндай үйлесімнің үш практикалық пайдасы бар. Біріншісі - инфрақұрылымдық және сервистік инвестициялар дәлелмен негізделеді. Екіншісі - аймақтық туристік кластерлерде (тау туризмі, мәдени туризм, MICE, транзит) қонақ үй ұсынысы бір-бірін толықтыратын экожүйеге айналады. Үшіншісі - халықаралық нарыққа шыққанда коммуникация «уәде» емес, «дәлел» тілімен сөйлейді: стандартталған сервис, тұрақты тәжірибе, өлшенген бедел.

Осы мақала ұсынған «өлше - түсіндір - жақсарт» стратегиясы нақты іске асыру үшін қысқа, бірақ қатаң тәртіпті талап етеді. Біріншіден, дерек басқаруы бекітілуі керек: қай метрика кімде, қандай жиілікпен жаңарады, қандай шек мәнінде басқарушылық әрекет іске қосылады. Екіншіден, comp set және бенчмаркинг енгізілуі тиіс: өзінді өзінмен ғана салыстыру - өзін-өзі алдаудың ең жеңіл түрі. Үшіншіден, revenue management сервистен бөлінбеуі қажет: ADR көтеру тек баға ойыны емес, ол құндылық пен тәжірибенің сәйкестігі. Төртіншіден, репутация инженериясы регламенттелуі тиіс: жауап беру жылдамдығы, тональдылық, түзету әрекеті, қайталама шағым көрсеткіші басқарылатын KPI болуы керек. Бесіншіден, персоналдың коммуникациялық құзыреті өлшенетін болуы қажет: қонақ үйде функционалдық

сапа көбіне «бір сөйлеммен» жасалады немесе бұзылады [13]. Осылардың барлығы стратегияны «жоба» емес, күнделікті басқару мәдениетіне айналдырады.

Перспектива тұрғысынан ең маңыздысы - зерттеуді «бір реттік есеп» емес, «үздіксіз жүйке импульсі» ретінде көру. Халықаралық туризм 2024 жылы пандемияға дейінгі деңгейге жақындап, нарық қайтадан аса бәсекелі фазасына өтті [1]. Бұл фазада қонақ үйдің артықшылығы ғимаратпен ғана өлшенбейді. Артықшылық дәлелмен өлшенеді: тұрақты сапа, сенімді бедел, ақылды баға, түсіндірілген дерек. Осы төртеуі бір стратегияда тоғысқанда ғана қонақ үй бизнесі қысқа мерзімді акциялардан жоғары көтеріліп, ұзақ мерзімді бренд капиталына сүйенетін тұрақты тиімділікке өтеді.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР

1. Калкабаев А. М. ТУРИЗМ ЖӘНЕ ҚОНАҚЖАЙЛЫЛЫҚ СЕКТОРЫНДАҒЫ ҰЙЫМДАРДАҒЫ МАРКЕТИНГТІК ҚЫЗМЕТТІҢ ҚҰРЫЛЫМЫ //Miras Университетінен ерекше ұсыныс!. – 2024. – С. 93. <https://ecogofond.kz/wp-content/uploads/2024/12/AZIRGI-O-AMDA-Y-Y-TY-SAJaSAT.pdf#page=93>
2. UN Tourism. UN Tourism World Tourism Barometer data (International tourist arrivals, 2025). <https://www.untourism.int/un-tourism-world-tourism-barometer-data>
3. Reuters. Travel industry to contribute record \$11 trillion to global GDP in 2024 (WTTC). <https://www.reuters.com/business/travel-industry-contribute-record-11-trillion-global-gdp-2024-2024-09-03/>
4. Қазақстан Республикасы Стратегиялық жоспарлау және реформалар агенттігі Ұлттық статистика бюросы. Орналастыру орындарының негізгі көрсеткіштері (2025 жылғы қаңтар-қыркүйек). <https://stat.gov.kz/ru/industries/business-statistics/stat-tourism/spreadsheets/>
5. "Қазақстан Республикасының туристік саласын дамытудың 2023-2029 жылдарға арналған тұжырымдамасын бекіту туралы" (ҚР Үкіметінің қаулысы, 28.03.2023, № 262). <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P2300000262>
6. Kotler P., Bowen J. T., Makens J. C., Baloglu S. Marketing for Hospitality and Tourism. Pearson, Global Edition. <https://www.pearson.com/se/Nordics-Higher-Education/subject-catalogue/marketing/kotler-marketing-for-hospitality-and-tourism-ge.html>
7. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, 1985. <https://www.jstor.org/stable/1251430>
8. Grönroos C. A Service Quality Model and its Marketing Implications. European Journal of Marketing, 1984. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004784>
9. Cronin J. J. Jr., Taylor S. A. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. Journal of Marketing, 1992. <https://doi.org/10.1177/002224299205600304>
10. Akbaba A. Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. International Journal of Hospitality Management, 2006. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.08.006>
11. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing, 2016. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
12. Buhalis D., Law R. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet. Tourism Management, 2008. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>
13. Xiang Z., Gretzel U. Role of social media in online travel information search. Tourism Management, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.016>
14. Vermeulen I. E., Seegers D. Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration. Tourism Management, 2009. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.008>

15. Ye Q., Law R., Gu B., Chen W. The influence of user-generated content on traveler behavior. Computers in Human Behavior, 2011. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563210000907>
16. Wilson A., Murphy H., Cambra-Fierro J. Hospitality and Travel: The Nature and Implications of User-Generated Content. Cornell Hospitality Quarterly, 2012. <https://doi.org/10.1177/1938965512449317>
17. ISO. ISO 22483:2020 Tourism and related services - Hotels - Service requirements. <https://www.iso.org/standard/73315.html>
18. GSTC. Accreditation Manual for Hotel/Accommodation and Tour Operator v3.0 (PDF). <https://www.gstc.org/wp-content/uploads/Accreditation-Manual-for-HotelAccommodation-and-Tour-Operator-v.3.0..pdf>
19. World Economic Forum. Travel and Tourism Development Index 2024 (PDF). https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_Development_Index_2024.pdf
20. STR. What is benchmarking? (Occupancy, ADR, RevPAR definitions). <https://str.com/data-insights-blog/what-is-benchmarking>
21. CoStar. Benchmark glossary (ARI and related indices). <https://www.costar.com/products/benchmark/resources/glossary>

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18071365>

ЭКОНОМИЯ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ В ПРОМЫШЛЕННОМ СЕКТОРЕ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН

БОБОХОНОВА Ш.Х.

к.э.н., и.в.доцент кафедры государственное и местное управление Международного
университета туризма и предпринимательства Таджикистана

Аннотатсия: Соҳаи электроэнергетика як баҳии муҳими стратегӣ барои фаъолият ва рушди бозори ҳар як кишвар ба ҳисоб меравад. Самти асосии стратегии рушди баҳии электроэнергетика дар Ҷумҳурии Тоҷикистон то соли 2030 омодагӣ барои гузариш аз стратегияи рушди саноатии сармоягузорӣ ба стратегияи рушд, ки ба дониш ва инноватсия асос ёфтааст, мебошад. Самти муҳими рушди инноватсионӣ барои бозори фурӯши нерӯи барқ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон навосии инфрасохтори мавҷуда ба сатҳи инноватсионӣ дар асоси навосии технологияи баҳии нерӯи барқ мебошад.

Калидвожаҳо: навоарӣ, нерӯгоҳи барқи обӣ, нерӯи барқ, стратегия, саноатӣ, технологӣ, иқтисодӣ, иҷтимоӣ, потенциал, принципҳо, рушди устувор, рақобатпазирӣ, бозори фурӯши нерӯи барқ.

Аннотация: Электроэнергетика считается важнейшей стратегически важной отраслью в функционировании и развитии рынка каждой страны. Основным стратегическим направлением развития энергетики Республики Таджикистан на период до 2030 года является подготовка к переходу от инвестиционной стратегии развития промышленности к стратегии развития, основанной на знаниях и инновациях. Важным направлением инновационного развития рынка сбыта электроэнергии в Республике Таджикистан является модернизация существующей инфраструктуры до инновационного уровня на основе технологической модернизации электроэнергетического сектора.

Ключевые слова: инновации, гидроэлектростанция, электроэнергетика, стратегия, промышленный, технологический, экономический, социальный, потенциал, принципы, устойчивое развитие, конкурентоспособность, рынок сбыта электроэнергии.

Abstract: The electric power industry is considered a critical strategic sector for the functioning and development of every country's market. The main strategic direction for the development of the energy sector in the Republic of Tajikistan through 2030 is preparing for the transition from an investment-based industrial development strategy to a development strategy based on knowledge and innovation. An important area of innovative development for the electricity sales market in the Republic of Tajikistan is the modernization of existing infrastructure to an innovative level based on the technological modernization of the electricity sector.

Keywords: innovation, hydroelectric power plant, electric power, strategy, industrial, technological, economic, social, potential, principles, sustainable development, competitiveness, electricity sales market.

Актуальным и важным вопросом обеспечения энергетической безопасности республики в период перехода к устойчивому развитию отраслей социально-экономического развития в 2024-2025 годах является рациональное использование водно-энергетических ресурсов, цифровые технологии при регулировании производства, передачи и распределения электроэнергии, реализация эффективной политики в сфере энергосбережения [1, 13-20].

В Республике Таджикистан один из секторов топливно-энергетического комплекса страны электроэнергетика – играет ключевую роль в удовлетворении растущего спроса на электроэнергию в социально-экономических сферах. Электроэнергия в энергосистеме вырабатывается гидроэлектростанциями – 98%, а оставшаяся часть – тепловыми

электростанциями – 2%. Основные показатели производства электроэнергии зависят от водных ресурсов и импорта топлива.

Развитие и бесперебойная работа энергосистемы зависят от взаимовыгодных отношений между потребителями и поставщиками электроэнергии, основанных на реализации практических мер в области энергоэффективности и энергосбережения. Дефицит электроэнергии в осенне-зимний период составляет 4-4,5 млрд кВт·ч, и в республике вводятся ограничения на потребление электроэнергии. В летний период республика может производить дополнительный объем электроэнергии за счёт этого объема, а также экспортировать её [1, 13-20].

В связи с этим, на основании поручений и указаний Президента Республики Таджикистан разработана «Программа развития возобновляемых источников энергии и строительства гидроэлектростанций на 2023-2027 годы».

Данная программа утверждена Постановлением Правительства Республики Таджикистан от 01.03.2023 г. №51. Данная программа охватывает основные направления эффективного использования гидроэнергетических ресурсов, реализацию планов и мероприятий в области энергоэффективности и энергосбережения, рационального использования электроэнергии и сокращения потерь энергии, а также определяет государственную политику по достижению энергетической независимости. Это программа разработана на основании статьи 15 Закона Республики Таджикистан «Об использовании возобновляемых источников энергии»¹⁵ в которой учтены цели национальной стратегии развития Республики Таджикистан на период до 2030 года и эффективное использование энергетических ресурсов за счет возобновляемых источников энергии [2].

❖ В целях эффективного использования гидроэнергетических ресурсов и экономии электроэнергии развитие электроэнергетического комплекса направлено на:

- ❖ ремонт и реконструкцию действующих мощностей;
- ❖ строительство новых мощностей, подстанций и линий электропередачи;
- ❖ широкое использование возобновляемых источников энергии;
- ❖ реализацию мероприятий по модернизации системы учета электроэнергии, переходу на использование энергоэффективных приборов и оборудования;
- ❖ снижение технологических и коммерческих потерь электроэнергии;
- ❖ совершенствование системы оплаты, предоставление льгот и стимулов потребителям энергии.

Следует отметить, что дефицит энергоносителей приводит к снижению уровня развития отраслей экономики, предпринимательства, занятости, социальных стандартов, доступа к образованию, обеспечению чистой водой и медицинским услугам. В свою очередь, нерациональное использование лесов приводит к экологическим катастрофам. Поэтому реализация конкретных планов и мероприятий в этой области является необходимой, обязательной и приоритетной. [4, 274-283]. В этой связи к основным задачам относятся следующие направления:

- ❖ строительство и ввод новых мощностей, модернизация, реконструкция, ремонт и восстановление действующих мощностей, создание соответствующей инфраструктуры в электроэнергетике;
- ❖ строительство подстанций и высоковольтных линий электропередачи;
- ❖ организация новых форм диспетчерского контроля и учета электроэнергии;
- ❖ внедрение новой современной системы учета и обеспечение обязательной платы за потребленную электроэнергию;
- ❖ снижение энергоемкости во всех отраслях экономики на основе внедрения и полного перехода на использование современного энергосберегающего оборудования и приборов;
- ❖ снижение технологических и коммерческих потерь электроэнергии;

- ❖ внедрение энергоаудита хозяйствующих субъектов, сертификации энергоемкой продукции, новых систем нормативов расхода электроэнергии на единицу выпускаемой продукции, а также обязательной маркировки и сертификации бытовых электроприборов;
- ❖ создать благоприятные условия для инвестиций в сектор энергоэффективности и энергосбережения в целях привлечения отечественных и иностранных инвестиций;
- ❖ создание надежной инвестиционной базы для развития электроэнергетического сектора;
- ❖ широкое использование возобновляемых и альтернативных источников энергии;
- ❖ стимулирование потенциальных потребителей к внедрению энергосберегающих методов в быту;
- ❖ создание и совершенствование образовательной и информационной системы в сфере энергосбережения;
- ❖ поэтапное повышение тарифов для всех групп потребителей на основе фактических затрат на производство и передачу электроэнергии в соответствии с законодательством Республики Таджикистан;
- ❖ реализация энергосберегающей политики при строительстве новых административных и жилых объектов и реконструкции действующих объектов жилищно-коммунального хозяйства;
- ❖ обеспечение определенного графика работы источников выработки электроэнергии, рациональное распределение нагрузки энергосистемы и повышение эффективности использования генерирующих мощностей;
- ❖ создание научно-технической базы и внедрение в производство научных достижений в области энергосбережения;
- ❖ ремонт и восстановление действующих котельных и тепловых сетей;
- ❖ строительство и ввод в эксплуатацию автономных электростанций;
- ❖ подготовка специалистов отрасли;
- ❖ создание благоприятных условий и инфраструктуры для экспорта электроэнергии;
- ❖ снижение негативного воздействия энергетических объектов на окружающую среду и улучшение экологической системы регионов страны.

После обретения государственной независимости, в результате конструктивной и инновационной политики Президента Республики Таджикистан Эмомали Рахмона, в стране начался качественно новый этап развития энергетической отрасли, в ходе которого были построены Сангтудинские ГЭС-1 и Сангтудинские ГЭС-2, Душанбинский теплоэлектроцентр, а также сотни малых гидроэлектростанций. В то же время решены вопросы модернизации и обновления действующих мощностей, считающиеся одними из важнейших в отрасли, и в этом контексте начат ремонт Нурекской, Кайраккумской, Сарбандской и Варзобской ГЭС. К настоящему времени в рамках модернизации Нурекской ГЭС заменены рабочие колеса агрегатов № 3 и № 8, заменено все оборудование ОРУ 220 кВ на современное элегазовое оборудование ДТПЭ - 220 кВ и ОРУ 500 кВ на современное элегазовое оборудование ДТПЭ - 500 кВ, а также впервые в истории электростанции выведены из капитального ремонта затворы Курави [5].

Строительство высоковольтных линий электропередачи «Юг – Север», «Лолазор – Хатлон», «Худжанд – Айни», «Сангтуда – Лолазор», «Сангтуда – ГЭС «Сарбанд», «Кайраккум – Ашт», «Рогун – Душанбе – 500», «Айни – Пенджикент», модернизация и замена старых подстанций на более мощные, а также восстановление электросетей значительно улучшили ситуацию с электроснабжением республики. В этот период открытие линии электропередачи 500 кВ «Юг – Север» считается весьма важным, поскольку заложило основу единой

энергетической системы страны. 28 марта 2018 года Основатель мира и национального единства – Лидер нации, Президент Республики Таджикистан, Его Превосходительство Эмомали Рахмон ввел в эксплуатацию линию электропередачи 220 килвольт «Айни – Рудаки» и Электростанция «Рудаки» в городе Пенджикент после реконструкции и модернизации, что полностью устранило проблемы с обеспечением электроэнергией города Пенджикента и его окрестностей.

Количество малых гидроэлектростанций составляет 285 мощностью от 5 до 4300 кВт. В результате переговоров глав государств Таджикистана и Узбекистана было возобновлено сотрудничество между таджикскими и узбекскими энергетическими компаниями, и 2 апреля 2018 года началась передача электроэнергии в соседнюю страну через подстанцию «Регар» [6]. В настоящее время руководство и специалисты Открытого акционерного общества «Барки Тоҷик» при поддержке Правительства страны прилагают усилия по подключению к единому энергетическому кольцу Центральной Азии, проходящему через территорию Узбекистана.

В связи с этим, сотрудники отрасли выполнили ряд ремонтно-восстановительных работ, и в ближайшее время наша страна будет вновь подключена к нему, в связи с чем сотрудничество с энергетическими компаниями Центральной Азии будет расширяться и укрепляться [6].

Ввод в эксплуатацию первого агрегата Рогунской ГЭС 16 ноября 2018 года, осуществленный благодаря неустанным усилиям Основателя мира и национального единства – Лидера нации, Президента Республики Таджикистан, Его Превосходительства Эмомали Рахмона, считается одним из величайших достижений таджикского народа за период независимости и, несомненно, открывает перед нашим любимым Таджикистаном новые горизонты на пути становления энергоэффективной страны [5].

Электробаланс экономики республики
млн киловатт-часов – млрд кило ватт-часов

	2020	2021	2022	2023	2024
Генерация электроэнергии	16 472	1 7162	1723 2	1814 4	2067 6,2
Электроэнергия, импортируется в республику из-за пределами страны	52	6 3	103	110	-
Электроэнергия, экспортируемая за границу	13 64	1 396	1428	1421	2,4м лр
Потребление электроэнергии	15 160	1 5829	1599 8	1683 3	17м лр
включая:					
- в промышленности и строительстве	40 57	4 287	4181	4017	500 млн
- в транспорте	41	4 5	35	30	180 млн
- в сельскохозяйственном секторе	40 20	4 288	4623	4916	200 млн
- в других областях	42 38	4 539	4413	4986	480 млн
- потеря в коммунальной линии	28 04	2 670	2746	2884	

В 2024 году в Таджикистане было произведено 22млрд 427,7 млн. кВт·ч электроэнергии на 3% больше по сравнению с прошлым годом. Годовая потребность страны составляет 17 млрд кВт·ч. [6].

ЛИТЕРАТУРА

1. Исайнов, Х.Р., Асоев, Б.Х. Инновационная модернизация на рынке электроэнергетики стран Центрально-Азиатского региона [Текст] / Х.Р. Исайнов, Б.Х. Асоев // Вестник Тажикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. – 2021. – № 2. – С. 13-20
2. Программа возобновляемых источников энергии на 2023-2027 годы и План действий на 2023-2025 годы
3. Колмогоров, В.В. Инновационная составляющая повышения эффективности энергетики [Текст] / В.В. Колмогоров // ЭКО. – 2011. - № 4 (442). – С. 17-26
4. Ховалова, Т.В. Инновации в электроэнергетике: виды, классификация и эффекты внедрения [Текст] / Т.В. Ховалова // Стратегические решения и риск-менеджмент. - 2019. - Т. 10. - № 3. - С. 274–283
5. Паёми Президенти Ҷумҳурии Тоҷикистон ба Маҷлиси олии Ҷумҳурии Тоҷикистон аз 26 декабри соли 2021 [Сарчашмаи электронӣ] / Низоми дастрасӣ: URL: <http://prezident.tj/node/27417>
6. Сомонаи расмии ШСХК «Барқи Тоҷик» [Сарчашмаи электронӣ] / Низоми дастрасӣ: URL: <http://barqitojik.tj/about/dependents/generation/> (Санаи мурочиат: 25.12.2021)
7. Lazard's levelized cost of energy analysis - version 11.0 (2017) [Electronic resource] // Lazard / Access mode: URL:<https://www.lazard.com/media/450337/lazard-levelized-cost-ofenergy-version-110.pdf>
8. Bloomberg New Energy Finance [Electronic resource] / Access mode: <https://www.bloomberg.com/>

СОДЕРЖАНИЕ CONTENT

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ ECONOMICAL SCIENCES

СЕЙТМАНОВ АЛМАС АЙБЕКҰЛЫ, ТАУТАЙ АЯУЛЫМ ЕРЖАНҚЫЗЫ, УРКУМБАЕВА А.Р. [АЛМАТЫ, ҚАЗАҚСТАН] СТРАТЕГИЯЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ.....	3
МОРОЗ ВИКТОРИЯ ВАСИЛЬЕВНА, НАБОКА ДАНИИЛ ЮРЬЕВИЧ [МИНСК, БЕЛАРУСЬ] ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В РАЗВИТИИ РАЕІ-ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА.....	8
ҚАЛХАМАН ҚАЛМАХАН НҰРБОЛҰЛЫ, НУРКЕНОВА МАКПАЛ ЖАНБЫРШИНОВНА [АСТАНА, ҚАЗАҚСТАН] АУЫЛ ШАРУАШЫЛЫНДАҒЫ СУАРМАЛЫ ЖҮЙЕЛЕРДІ ЖАҢҒЫРТУ: МЕМЛЕКЕТТІК ҚОЛДАУДЫҢ РӨЛІН РЕТТЕУ ТЕТІКТЕРІ.....	15
САДЫҚОВ АРМАН СЕРІКҚАНҰЛЫ, КУРМАНОВ НУРЛАН АЙДИЛДАЕВИЧ [АСТАНА, ҚАЗАҚСТАН] ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ЦИФРЛЫҚ ЛОГИСТИКАНЫҢ ДАМУЫ: МҮМКІНДІКТЕРІ МЕН КЕДЕРГІЛЕРІ.....	20
ШАРАПАТ МАҒЖАН АЛМАТҰЛЫ, НАБИЕВА М.Т. ШИКІЗАТТЫҚ ТӘУЕЛДІЛІК ЖӘНЕ ЭНЕРГЕТИКАЛЫҚ САЯСАТТЫҢ ТРАНСФОРМАЦИЯСЫ: ҚАЗАҚСТАН МЫСАЛЫНДА.....	24
ABILDAYEVA MERUYERT, MUKHIYAYEVA D.M. [ASTANA, KAZAKHSTAN] SUSTAINABLE GOVERNANCE THROUGH ESG: LESSONS FROM KAZMUNAYGAS.....	30
КАЙИМОВА АСЕМАЙ, ДУЙСЕНОВА БАЛНУР, НҰРМЫШ АМАНГҰЛ, ДАРИБАЕВ РАХИМ, УРКУМБАЕВА А.Р. [АЛМАТЫ, ҚАЗАҚСТАН] ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІ ҮНТАЛАНДЫРУ ЖҮЙЕСІ.....	34
МАРЧУК АЛИНА ОЛЕГОВНА, М.Е. ХАСЕНОВА [КАРАГАНДА, КАЗАХСТАН] СИСТЕМА БУХГЕЛТЕРСКОГО УЧЕТА РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ТУРИЗМЕ И СПОСОБЫ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ.....	38
ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА, FAYEZ WAZANI ABDUL WALID [ТЕМІРТАУ, КАЗАХСТАН], ЕРЖАНОВА ЛЕЙЛА БАУРЖАНОВНА [АЛМАТЫ, КАЗАХСТАН] ИНДЕКС ПРОЗРАЧНОСТИ И ОБЪЯСНИМОСТИ ЦИФРОВЫХ РЕШЕНИЙ МЕНЕДЖМЕНТТЕГІ КОММУНИКАЦИЯ.....	42
ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, FAYEZ WAZANI ABDUL WALID [ТЕМІРТАУ, КАЗАХСТАН], ЕРЖАНОВА ЛЕЙЛА БАУРЖАНОВНА [АЛМАТЫ, КАЗАХСТАН] УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ И ИСПОЛНИТЕЛЬСКОЕ МЫШЛЕНИЕ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ.....	49
ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, FAYEZ WAZANI ABDUL WALID [ТЕМІРТАУ, КАЗАХСТАН], ЕРЖАНОВА ЛЕЙЛА БАУРЖАНОВНА [АЛМАТЫ, КАЗАХСТАН] ОТ ОЖИДАНИЙ К УСТОЙЧИВОСТИ: КОГНИТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД В ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	55
АНТАЕВ ЖЕНИС ТЕМИРОВИЧ, Д.М.КАНГАЛАКОВА [АЛМАТЫ, ҚАЗАҚСТАН] ШАҒЫН ЖӘНЕ ОРТА БИЗНЕСТІҢ БӘСЕКЕГЕ ҚАБІЛЕТТІЛІГІН АРТТЫРУДАҒЫ ФИНТЕХ-ШЕШІМДЕРДІҢ (KASPI PAY, QR, ОНЛАЙН-БАНКИНГ, МОБИЛЬДІ КАССАЛАР) РӨЛІ.....	67

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, FAYEZ WAZANI ABDUL WALID [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] BIG FIVE: ИНСТРУМЕНТ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ ДЛЯ ПОДБОРА, РАЗВИТИЯ И УДЕРЖАНИЯ ТАЛАНТОВ.....	72
ЖҰМАБЕК АЛЬБИНА, ҚЫДЫРБЕК ДАРХАН, КӨКСЕГЕНОВ ЕРАСЫЛ, МАХАМБЕТҰЛЫ НҰРТІЛЕК, УРКУМБАЕВА А.Р. [АЛМАТЫ, ҚАЗАҚСТАН] МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ ЖҮЙЕСІН ҚАЛЫПТАСТЫРУ ПРИНЦИПТЕРІ.....	91
АБДУЛОЕВА МУҲАББАТ УБАЙДОВНА ВАЗЪИЯТИ СИЁСИЮ ИҶТИМОӢ ДАР АҶҶОНИСТОН ВА ТАҲДИДИ ОН БА АМНИЯТИ КИШВАРҶОИ ОСИӢИ МАРКАЗӢ.....	95
ЧАЛМАТОВ АДХАМ САФАРОВИЧ [БОХТАР, ТАДЖИКИСТАН] ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ РЫНКА ТРУДА.....	101
РАДЖАБОВА ДИЛНОЗА ХАБИБИЛОВНА [БОХТАР, ТАДЖИКИСТАН] РАЗВИТИЕ ЛИЗИНГА - КАК ЭФФЕКТИВНОЙ ФОРМЫ ИНВЕСТИРОВАНИЯ В СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО ТАДЖИКИСТАНА.....	105
САЙДАХМАДОВА ШАРИФГУЛ САМАДОВНА [БОХТАР, ТАДЖИКИСТАН] СОСТОЯНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СЕЛЬСКОМ ХОЗЯЙСТВЕ ТАДЖИКИСТАНА.....	108
КАРИМОВА ГУЛБАРГ МИРЗОЕВНА [БОХТАР, ТАДЖИКИСТАН] СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ТУРИСТСКОГО РЫНКА ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ ТУРИЗМ.....	111
ФАЙЗАЛИЕВ ДИЛДОРБЕК РАҲМОНАЛИЕВИЧ, МИРЗОҲИМАТОВ НУШЕРВОН ҲОҶИБЕКОВИЧ [БОХТАР, ТОҶИКИСТОН] РАҶАМИКУНОНИИ ИҚТИСОДИ МИЛЛӢ: ЗАМИНАҲОИ НАЗАРИЯВӢ ВА САМТҲОИ РУШДӢ ОН.....	115
АШУРМАҲМАДИЁН ФАЙЗИДДИН АШУРМАҲМАД, НАИМОВ БЕКМУРОД ҚУНҒУРОТОВИЧ [БОХТАР, ТОҶИКИСТОН] НАҚШИ ПЕШВО ДАР ТАКМИЛИ МУАССИРИИ ИДОРАКУНИИ КОРХОНАҲО ВА ШИРКАТҲО	119
ЮЛИЯ ДМИТРИЕВНА КОВАЛЕВСКАЯ, Н.В. ПОТАПОВА [БРЕСТ, БЕЛАРУСЬ] СОВРЕМЕННЫЕ МОДЕЛИ СКЛАДИРОВАНИЯ В ЭПОХУ ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ: РОЛЬ ТАМОЖЕННЫХ СКЛАДОВ И БОНДОВЫХ ЗОН.....	125
ТУРГЫМБАЕВА ДИЛЬНАЗ, ДЖҰМАНИЯЗ ФАРАНГИЗ, БӨРКЕЕВА АЯУЛЫМ, САРСЕНБЕК РАМАЗАН, УРКУМБАЕВА А.Р. [АЛМАТЫ, ҚАЗАҚСТАН] ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ЖЕРГІЛІКТІ ӨЗІН-ӨЗІ БАСҚАРУДЫ НЫҒАЙТУ.....	134
ЕСІРКЕП НҰРДӘУЛЕТ ҒАБИТҰЛЫ, ШАМИШЕВА НУРГУЛЬ КАРШЫҒАЕВНА [АСТАНА, ҚАЗАҚСТАН] ОРТА ТАПТЫҢ ҚАЛЫПТАСУЫ ЖӘНЕ ОНЫҢ ЕЛДІҢ ӘЛЕУМЕТТІК-ЭКОНОМИКАЛЫҚ ДАМУЫНА ӘСЕРІ.....	137
МУРОДОВ МУСУЛМОНҚУЛ ХОЛМУМИНОВИЧ [БОХТАР, ТОҶИКИСТОН] ГАРДОЛУДКУНИИ ДАРАХТОНИ МЕВАДИҢАНДА БО ИСТИФОДАИ ЗАНБҰРИ АСАЛ.....	141
МУРОДОВ МУСУЛМОНҚУЛ ХОЛМУМИНОВИЧ, РАҶАБОВА СУРАЙЁ ФАЙЗАЛИЕВНА [БОХТАР, ТОҶИКИСТОН] САНОАТИ ИННОВАТСИОНӢ: МУҲАРРИКИ РУШДӢ ИҚТИСОДИ МИЛЛӢ.....	146



ҚҰРБАНБАЕВА ЖАНЕЛЬ АМАНГЕЛДІҚЫЗЫ, АБЕНОВА ЕЛЕНА АНАТОЛЬЕВНА [АЛМАТЫ Қ., ҚАЗАҚСТАН] ҚОНАҚ ҮЙ БИЗНЕСІНДЕГІ МАРКЕТИНГТІК ЗЕРТТЕУЛЕР: ҚЫЗМЕТ САПАСЫ МЕН ТИІМДІЛІГІН АРТТЫРУҒА АРНАЛҒАН МАРКЕТИНГТІК СТРАТЕГИЯНЫ ӨЗІРЛЕУ	151
БОБОХОНОВА Ш.Х. [ТАДЖИКИСТАН] ЭКОНОМИЯ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИИ В ПРОМЫШЛЕННОМ СЕКТОРЕ РЕСПУБЛИКИ ТАДЖИКИСТАН.....	164

ENDLESS LIGHT IN SCIENCE



Контакт



irc-els@mail.ru

Наш сайт



irc-els.com