

ResearchGate

Google Scholar

I^{WORLD}
I^{of}
JOURNALS

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ
БИБЛИОТЕКА
LIBRARY.RU



zenodo



ISSN

e-ISSN(Online) 2709-1201



МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ENDLESS LIGHT IN SCIENCE

NO 12

31 ДЕКАБРЯ 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.

31 декабря 2025 г.
Астана, Казахстан

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18200639>
УДК 657:796/799

ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РЫНКА ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА КАЗАХСТАНА

АБДУРАХМАНОВА ЗУЛПАРУЗА АМИРБЕКОВНА

магистр, старший преподаватель кафедры Экономика и менеджмент факультета
экономика и права, Униеврситета имени Жумабека Ахметовича Ташенева, Шымкент,
Казахстан

САПАРБАЕВА ЭЛЬМИРА АБТИХАЙМОВНА

магистр, старший преподаватель кафедры «Экономика и менеджмент» факультета
«Экономика и право», Униеврситета имени Жумабека Ахметовича Ташенева, Шымкент,
Казахстан

Аннотация: В данной статье рассматриваются специфические особенности работы рыночного механизма в сфере туристских и гостиничных услуг, которые необходимо учитывать при организации туристического и гостиничного бизнеса, где основным объектом взаимоотношений на котором являются услуги, также выделены несколько важных отличительных черт, характерных преимущественно для рынка туризма и индустрии гостеприимства.

Ключевые слова: индустрия туризма, гостиничное хозяйство, сфера услуг, рынок гостиничных услуг, ресторанный и гостиничный бизнес.

На современном этапе индустрия гостеприимства развивается стремительными темпами, стараясь удовлетворить все возрастающие потребности населения и, конечно, получить прибыль. С этой целью на предприятиях гостиничного хозяйства создаются новые и совершенствуются старые предоставляемые услуги. Доработки также требуют и методы управления: важно уметь правильно и грамотно сочетать их между собой, чтобы достичь оптимального результата. Сегодня казахстанский гостиничный рынок развивается высокими темпами. Рассматривая специфику казахстанского рынка гостиничных услуг, следует отметить, что на рынке очень высокие цены на услуги. Вполне возможно, что кризис заставит владельцев думать о реальной стоимости своих услуги и рынок начнёт выравниваться. Рыночные отношения в сфере услуг, обладая общими чертами, имеют особые характеристики, присущие тому или иному сегменту рынка услуг. Кроме того, в исследовании рынка определённых услуг большую практическую значимость приобретают региональные особенности формирования и тенденции развития рынка. Исследование проблем и перспектив развития рынка гостиничных услуг характеризующегося растущим спросом на данные услуги является актуальным, особенно в условиях экономической и политической стабильности в стране [1].

В современных условиях в экономике многих стран мира устойчивое развитие сферы услуг, включающей туризм и гостиничное хозяйство, выражает изменение в приоритетах общественного развития, возрастание роли и доли личностной составляющей в формировании общественного богатства, общую глобализацию бизнеса, необходимость расширения и поддержания международных контактов, изменение системы ценностей и роли досуга.

Разнообразие сферы услуг, особенности складывающихся в ней отношений производства и обмена в отдельных отраслях сферы услуг, привлекают внимание отечественных специалистов в области экономики и управления. Рыночные отношения в сфере услуг, обладая общими чертами, имеют особые характеристики, присущие тому или иному сегменту рынка услуг. Кроме того, в исследовании рынка определённых услуг большую

практическую значимость приобретают региональные особенности формирования и тенденции развития рынка.

Становление рынка гостиничных услуг в Казахстане выявило целый комплекс проблем и противоречий, связанных с трудностями перехода гостиничных предприятий к новым условиям хозяйствования. Официальные данные статистических служб свидетельствуют о сокращении количества гостиничных предприятий и уменьшении гостиничного фонда. Эксперты отмечают, что для многих стран, в том числе Казахстан, характерна территориальная неравномерность развития гостиничной базы, проявляющаяся в региональных особенностях рынка гостиничных услуг. В нашей стране, именно в регионах, особенно в сельской местности, гостиничные предприятия сталкиваются с проблемами повышения конкурентоспособности на национальном и международном рынках, повышения эффективности и доходности бизнеса, продолжения хозяйственной деятельности. От решения данных проблем, изучения причин их возникновения и способов воздействия с целью снижения отрицательных последствий зависит развитие рынка гостиничных услуг и туризма, потенциал которого в нашей стране значителен [2].

Актуальностью данного исследования является исследование в отечественной литературе проблем, связанных с особенностями функционирования рынка услуг индустрии гостеприимства и туризма, часть носит поверхностный, неглубокий характер, а использование богатого зарубежного опыта в практике ведения гостиничного бизнеса требует его адаптации, во-первых, к казахстанским условиям, во-вторых, к условиям конкретного региона. Необходимость рассмотрения данных проблем и разработки предложений для их решения определили актуальность настоящего исследования.

Существенный вклад в изучение проблем организации развития ресторанного бизнеса, его понятия и роли в рыночной экономике внесли ученые Балабанов И. Т., Антонова В. А., Жидков И. Е., Здоров А. Б., Зорин И. В., Каверина Т. П., Кристоф Э. Т., В. А., Кравченко Л. И., Осипова О. Б., Семенов А. В., Тымчук В. В., Щепкина Е. Б. Социально-экономические проблемы общественного питания освещены такими авторами, как: В.Г. Бычков, В.В. Голубева, Г.Г. Завилейский, В.Н.Задорожный, Д.И. Илинзер, А.И. Кочерга, Г.Н. Ловачева, И.А. Фейзулаев. В качестве методов исследования были использованы сравнительный и системный анализ, качественное и количественное изучение реальности, экономико-статистические методы и метод экспертных оценок.

Объектом исследования для изучения вопросов ресторанного и гостиничного бизнеса. В ходе исследования выявлены проблемы рынка - это отсутствие вариантов ценового выбора у потенциальных клиентов гостиницы. В целях повышения качества и конкурентоспособности гостиничных предприятий необходимо формировать и совершенствовать систему качества услуг, включающую обеспечение, управление и улучшение качества. Повышение качества гостиничных услуг возможно при внедрении системы путем подбора и обучения персонала; стандартизации процесса предоставления услуг; контроля степени удовлетворенности посетителей обслуживанием с помощью анализа жалоб, сравнения качества предоставляемых услуг с качеством услуг конкурентов и изучения клиентов.

Следует отметить, что данные гостиничные услуги не требуют их классификации ни по одной из сложившихся в мировой практике систем, что и вызывает на отзывах лиц, уже воспользовавшихся данной услугой и оставивших свой отзыв о ней на сайте соответствующей системы поиска и бронирования сложность в контроле качества оказания гостиничных услуг [3].

Кроме того, другим важнейшим фактором, влияющим на установление цены на обслуживание, особенно, экономического обслуживания, является фактор сезонности. Дифференцированное, в зависимости от сезона, ценообразование является регулятором рыночного равновесия, при этом в рамках конкретного периода, чаще всего года, меры по сглаживанию сезонности в спросе или предложении носят непрерывный и регулярный

характер, проявляющийся в динамичности конъюнктуры рынка. Данную особенность рыночного равновесия наглядно объясняет так называемая «паутинообразная» модель рынка. В данной модели теоретически выделяют три варианта изменения цены:

- а) отклонение от равновесия уменьшается;
- б) отклонение от равновесия увеличивается (модель «катастрофы»);
- в) рынок циклически колеблется вокруг точки равновесия, но равновесие не достигается.

Данные модели рынка показывают, что на некоторых рынках (например, на рынке гостиничных услуг) равновесного состояния может и не быть: под влиянием фактора сезонности, т.е. снижения или повышения спроса, производитель воздействует на рынок различными методами ценообразования, и, таким образом, приближая рынок к равновесию. Далее, под воздействием фактора сезонности, рыночное равновесие изменяется, и цикл воздействия на рынок повторяется. Таким образом, потребители меняют состояние рынка, а производители оказывают воздействие на рынок ценообразованием, изменением структуры. В связи с тем, что данное исследование затрагивает проблемы рынка на региональном уровне, то вопросы ценообразования отдельного предприятия не рассматриваются. Предлагаемое на рынке гостиничное обслуживание определяет структуру предложения, а востребованное потребителем гостиничное обслуживание - структуру спроса. В свою очередь, структуру потребителей и производителей на рынке определяют те признаки, в соответствии с которыми, экономических субъектов рынка можно разделить на более или менее однородные группы. Рассмотрим более подробно структуру производителей и потребителей гостиничных услуг.

Структуризация производителей гостиничных услуг требует уточнения понятий «средство размещения» и «гостиница». Согласно ГОСТ Р 51185-98 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования», средством размещения считается «любой объект, предназначенный для временного проживания для туристов», а услуги средств размещения - это «деятельность исполнителя по размещению туристов и оказанию гостиничных, специализированных (лечебно-оздоровительных, санаторных, спортивных, туристских) и других услуг».

Стандартная классификация средств размещения, разработанная экспертами Всемирной Туристской Организации (ВТО), определяет гостиницу как «коллективное средство размещения, состоящее из определённого количества номеров, имеющее единое руководство, предоставляющее набор услуг и сгруппированное в классы и категории в соответствии с предоставляемыми услугами и оборудованием номера».

Сравнение содержания понятий «средство размещения» и «гостиница» позволяет сделать вывод о том, что «средство размещения» более широкое, чем «гостиница», понятие. Например, средства размещения могут быть коллективные или индивидуальные, а гостиница только коллективным средством размещения. По приведенной классификации средств размещения (табл.2) видно, что в разряд «Гостиницы и аналогичные средства размещения» составляют гостиницы и аналогичные средства размещения, поэтому считаем целесообразным, использовать в рамках настоящего исследования понятие «гостиничное предприятие», которое подразумевает именно данный разряд и группы средств размещения [4].

Зарубежные исследователи, например, Браймер Р.А. на основе таких признаков, как размер гостиницы, месторасположение гостиницы, обслуживание, цена, потребитель, условия (проживания), управление предлагает следующую структуру («типологию») гостиниц: отель-люкс; гостиница (средний класс); гостиница-апартамент; мотель; гостиница экономического класса; частная гостиница (ночлег и завтрак); курортная гостиница; гостиница типа кондоминиум; домовладение, принадлежащее организациям. Далее в исследовании применяя понятия «производитель гостиничных услуг», «гостиничное предприятие», автором имеется в виду только гостиницы и аналогичные средства размещения.

Обосновать это можно тем, что класс гостиничного предприятия определяет качественный и количественный состав предложения или вид гостиничного обслуживания,

состав и структуру потребителей, цену обслуживания, условия проживания, а структура гостиничных предприятий по форме собственности является показателем, характеризующим степень монополизации рынка, уровень развития частного предпринимательства и степень участия иностранного капитала в результатах деятельности предприятия. Относительно места расположения следует отметить, что в зависимости от данного признака в большинстве случаев меняется так же, как и при изменении класса гостиницы, вид гостиничного обслуживания, структура потребителей, условия проживания и другое. Иными словами, для исследования структуры и состава производителей на рынке гостиничных услуг данные признаки являются наиболее важными.

Эксперты в области гостиничного бизнеса и туризма считают, что трудности принятия единой международной классификации гостиниц обусловлены влиянием экономической, культурной, правовой среды конкретной страны. Одной из попыток преодоления такого рода сложностей было введение Секретариатом ВТО единой классификации гостиниц в 1989 г. Классификация была основана на разработанных Рекомендациях по межрегиональной гармонизации критериев гостиничной классификации на основе стандартов, принятых региональными комиссиями [5].

Дифференциация гостиниц по форме собственности значима в связи с тем, что именно частная собственность стимулирует развитие гостиничного бизнеса. С учётом высокой доходности гостиничной индустрии в некоторых странах государство самостоятельно инвестирует строительство и реконструкцию гостиниц совместно с частными и иностранными инвесторами.

В зависимости от места расположения гостиничные предприятия можно разделить на следующие предприятия: городские гостиничные предприятия, пригородные гостиничные предприятия.\

По мнению автора, такое деление гостиничных предприятий можно объяснить различиями в функциональном назначении городских и пригородных гостиниц. Функциональное назначение городских гостиниц заключается в том, что помимо обеспечения временного проживания туристов и реализации своих функций как элемента туристской системы, данные гостиницы являются частью инфраструктуры города. В последнем случае городские гостиницы выступают объектом недвижимости, формирующим рекламирующий имидж города в политике маркетинга местных властей и вносят свой вклад в градообразующую функцию. Важно учесть тот факт, что разработка инвестиционных проектов реконструкции и строительства гостиниц должна основываться на комплексном исследовании как регионального, так и международного рынка гостиничных услуг, выявлении целевых сегментов и особенностей спроса на услуги. В этом плане определение наиболее значимых признаков структуризации потребителей является необходимым на первом этапе принятия инвестиционных решений. Прежде следует отметить два фактора, влияющие на спрос на международном рынке гостиничных услуг. Во-первых, демографические изменения в обществе, которые привели к выделению новых потребительских сегментов, различных по возрастному, половому, семейному признакам. Во-вторых, повышение уровня образования и увеличения потребности в комфорте и отдыхе, привело к тому, что современный потребитель услуг гостиниц большое внимание уделяет здоровому образу жизни, карьерному росту. Изучение зарубежной литературы по гостиничному бизнесу показало, что для современного рынка данных услуг характерна сегментация потребителей по целям поездок (purpose-of-trip segmentation). Учитывая, что в сегментации потребителей по целям поездок выделяют две основные цели поездки – деловая (business) и отдых (pleasure), данный критерий является собирательным, включающим и другие критерии (возраст, пол, род занятий, число семей, уровень образования, уровень культуры, традиции). В зависимости от цели поездки выделяют следующие группы: деловые туристы (business travelers), туристы с целью отдыха (pleasure travelers).

В целом тенденции развития международного рынка свидетельствуют о возрастании доли деловых туристов в мировой статистике туризма, а также показывают высокую доходность деятельности гостиниц, обслуживающих данный потребительский сегмент. Туристы с целью отдыха стремятся к более низким ценам, но оптимальному качеству обслуживания. Для данной группы потребителей немаловажным, кроме цены обслуживания, является наличие условий для полноценного отдыха и рекреации. Таким образом, исследование основных экономических категорий рынка гостиничных услуг показало, что особенности данного рынка формируются под влиянием структуры объекта купли-продажи (гостиничного обслуживания), структуры и состава производителей и потребителей. Гостиничное обслуживание различается в зависимости от качественного и количественного состава услуг, цены обслуживания. Существенными признаками структуризации производителей гостиничных услуг выделены класс гостиницы, форма собственности, место расположения. Наконец, потребителей гостиничных услуг можно условно разделить на две группы в зависимости от цели поездки: деловые туристы и туристы с целью отдыха. Цель поездки и доход потребителя являются важными сегментационными признаками, которые тесно связаны с другими признаками структуризации потребителей гостиничных услуг [6].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ёхина М.А. Организация обслуживания в гостиницах: учебное пособие студ. учреждений сред. проф. образования / М.А. Ёхина. – М.: Издательский центр «Академия», 2019.
2. Котлер, Филип Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: Учебник для студентов вузов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз; пер. с англ. – 4е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.
3. Экономика предприятия: Учебник для вузов /Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.
4. UNWTO Tourism Highlights: 2018 Edition [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419876>. – Дата обращения 28.02.2019
5. Агарков, А.П. Управление качеством: Учебник для бакалавров / А.П. Агарков. – М.: Дашков и К, 2017.
6. Управление качеством услуг в индустрии гостеприимства. – URL: <http://buklib.net/books/23528/>

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18200682>
UDC 332.1

THE INTERNAL PROMOTION PARADOX: WHY GROWTH IS DEVALUED WITHIN AN ORGANIZATION, WHILE EXTERNAL HIRE IS OVERVALUED

GELMANOVA ZOYA SALIKHOVNA

Professor, Karaganda Industrial University, Temirtau, Kazakhstan

SAULSKY YURI NIKOLAEVICH

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

IVANOVA ALEXANDRA VLADIMIROVNA

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

FAYEZ WAZANI ABDUL WALID

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

BELIANINA EKATERINA ALEXANDROVNA

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

Annotation. *Modern organizations face a structural contradiction: when promoted internally to mid-level management positions (shop supervisor, department head), employees receive minimal salary increases, despite increased responsibility and deep organizational knowledge. In the external market, the same role is valued significantly higher. This creates a "loyalty penalty": the rational strategy for an employee becomes leaving, then returning or switching to a competitor. This phenomenon is explained by the inertial link between internal salaries and historical baseline salaries, while the external market focuses on shortages, risks, and the value of the role. The consequences include hidden turnover, demotivation, the destruction of the talent pool, declining management quality, and the erosion of trust.*

The study suggests a role- centric approach to compensation, compensation "windows" for manageable salary increases, and an investment logic for internal growth. This helps align the internal and external value of roles, preserve organizational knowledge, and restore confidence in career advancement.

Key words: *internal labor market, career advancement, compensation strategies, external recruitment, hidden turnover, organizational behavior.*

Internal promotion is traditionally considered a tool for knowledge retention and motivation. However, in practice, promotions to mid-level positions are accompanied by a nominal salary increase, while an external candidate for the same role receives significantly more. This creates a paradox: loyalty is devalued, and leaving the organization becomes a rational option. This problem is particularly acute in production and hierarchical structures, where mid-level managers bear significant operational responsibility. The study analyzes the causes, consequences, and ways to overcome this phenomenon.

The internal labor market should reduce transaction costs and motivate employees [1]. However, compensation inertia ties salaries to historical baselines rather than to role value [2,3]. The external market values the employee's function, while the internal market values the employee's biography. This leads to demotivation and the rationalization of leaving as a career strategy [4].

Within formalized HR systems, compensation inertia is justified by the need to maintain budgetary discipline, maintain internal equity, and prevent dramatic pay imbalances. However, in practice, these arguments lead to the substitution of the logic of the role for the logic of the employee's

biography. Promotions are interpreted as gradual upward mobility, rather than a qualitative leap in responsibility, risk, and impact on organizational performance.

Unlike internal candidates, external candidates are assessed based on the market value of the position itself. The compensation offer is determined by the level of shortage, the difficulty of adaptation, the risk of management errors, and the candidate's alternative capabilities. Thus, the external market is characterized by a role- centric evaluation logic, while internal procedures retain a person- centric approach based on past income.

The "historical salary" effect is particularly noticeable when filling mid-level management roles, where status and responsibilities formally change, but the compensation package is not radically revised. A shop floor supervisor or department head finds themselves in a situation where their management workload increases exponentially, while their compensation increases only symbolically. Meanwhile, the organization continues to view such a promotion as an act of recognition, failing to acknowledge the resulting imbalance between contribution and compensation.

From a behavioral economics perspective, such practices foster a persistent sense of unfairness among employees and reduce the subjective value of career advancement. Promotions are perceived not as an opportunity for development, but as increased responsibility without adequate compensation. Over the long term, this leads to a decreased willingness to accept management roles, increased latent resistance, and the development of rational exit strategies.

Compensatory inertia is not a neutral administrative mechanism, but an active factor distorting the internal labor market. Linking salary to historical levels makes internal promotions economically disadvantageous and undermines trust in the very idea of career growth within the organization.

Distortions arising in the internal promotion system inevitably translate into behavioral changes in employees. When promotions within the organization are accompanied by increased responsibility without equivalent compensation, career decisions cease to be based on values or identification and become driven by economic rationality. Under these conditions, loyalty and long-term commitment to the organization cease to be strategic advantages and are viewed as costs.

From a behavioral economics perspective, an employee facing an internal promotion faces an asymmetry of costs and benefits. Taking on a management role entails increased workload, a greater risk of mistakes, and heightened emotional and time pressure, while the financial rewards are limited and delayed. In contrast, entering the external market allows for an immediate reset of internal evaluation anchors and a reward reflecting the true market value of the management role. As a result, leaving the organization begins to be perceived not as a last resort, but as a rational career optimization strategy.

A phenomenon of hidden demotivation is emerging, whereby employees formally accept promotions or continue to perform expanded responsibilities, but internally lose their willingness to take initiative and develop. Career advancement begins to be associated not with opportunity, but with exploitation, which undermines trust in management institutions and reduces their willingness to assume future responsibility.

The spread of such attitudes in mid-level management poses a particular danger. These employees are the bearers of operational knowledge, informal practices, and the links between strategy and execution. Their demotivation doesn't always manifest itself in direct turnover, but rather in reduced decision quality, caution, risk avoidance, and minimal personal engagement. As a result, the organization faces the phenomenon of formal management without managerial energy.

Over time, such behavioral distortions become collective. Observing the experiences of their colleagues, employees begin to adjust their career expectations proactively, foregoing internal growth or viewing it solely as a temporary stepping stone before departure. Thus, the internal labor market loses its retention function and becomes a transition zone where experience is accumulated for subsequent market revaluation.

Consequently, the paradox of internal promotion influences not only individual career decisions but also the overall organizational dynamics. The rationalization of departure and the demotivation

of internal growth become systemic reactions to the discrepancy between management expectations and compensation reality.

Organizations view internal promotion as a "savings strategy," ignoring the long-term costs: decreased engagement, loss of contextual knowledge upon departure, and increased dependence on external hiring [5,6]. Despite a high salary, external candidates incur hidden costs of adaptation, mistakes, and loss of social capital [7]. The pay gap signals to employees the undervalued nature of their experience, triggering attrition [8].

In management practice, compensation decisions for internal promotions are often justified by the logic of resource conservation. Promoting an "internal" employee with a minimal pay increase is perceived as a rational compromise between the need to fill the position and payroll constraints. An internal candidate is already familiar with the processes, does not require recruitment and onboarding costs, and therefore, from a formal calculation standpoint, can be considered a "cheaper" management decision. However, this logic is illusory and based on an extremely narrow evaluation horizon.

The short-term financial impact of restraining compensation can indeed be positive: the department's budget is maintained, there are no sharp imbalances within the grading system, and management decisions are formally within the approved limits. It is at this level that the analysis most often stops. However, indirect and deferred costs, which are not directly reflected in the payroll line item but have a systemic impact on the organization's performance, are left out of the calculation.

First, undervaluing an internal candidate reduces the return on a management appointment. Second, the illusion of savings ignores the cost of lost organizational knowledge. If an internal manager subsequently leaves, the organization loses not only the employee but also the accumulated context: knowledge of equipment, processes, informal connections, and real risk points. Third, such a practice creates a distorted behavioral environment in which internal promotion is no longer perceived as economically justified. Even employees who don't plan to leave immediately begin to reconsider their career strategies, reducing their willingness to accept future management roles.

The illusion of savings through internal promotion is based on substituting accounting for strategic calculations. While restraining compensation allows for immediate cost reductions, it leads to long-term losses, resulting in declining management quality, increased turnover, and a depleted internal talent pool.

In management rhetoric, external hiring for executive positions is often presented as a necessary but controlled measure, justified by the need to attract "market expertise" and a fresh perspective. Meanwhile, the higher compensation offered to external candidates is perceived as a transparent and measurable cost of the decision. However, beyond the formal compensation package, there remains a significant layer of hidden costs that are rarely considered when comparing internal and external replacements for management roles.

The key source of such costs is the adaptation period. An equally significant factor is the loss of contextual knowledge, which is virtually impossible to transfer formally. An internal candidate for a management position possesses an understanding of real tensions, hidden dependencies, and unobvious risks accumulated over long periods of work within the system. An external manager is forced to restore this context empirically, often through a series of trial and error, each of which has its own cost—from reduced performance to loss of employee trust.

Additional costs are associated with the manager's social capital. An internal manager is already integrated into the system of horizontal and vertical interactions, enjoys legitimacy in the eyes of the team, and is able to rely on established informal coalitions. An external candidate is forced to rebuild relationships, overcome hidden resistance, and prove their right to managerial influence. This process requires time and resources, and under high operational pressure, it can lead to management fragmentation and decreased controllability.

Finally, external recruitment increases the organization's dependence on market conditions. External management appointments are accompanied by a complex set of hidden costs that significantly exceed the formally visible differences in pay. Ignoring these factors and focusing solely

on salary levels leads to distorted management decisions, increasing personnel instability and undermining the effectiveness of organizational systems.

External and internal labor markets do not interact in isolation but form a unified signaling system within which employees constantly compare their value within the organization with opportunities outside it. Compensation decisions made by management serve not only as a resource allocation tool but also as a powerful communication signal, shaping employee expectations and behavioral attitudes. When an organization offers an external candidate a significantly higher level of compensation for the same management role, it effectively signals to internal employees that their experience and contribution are undervalued. This signal is perceived not in the abstract, but through the lens of specific career decisions: employees observe that leaving and then returning, or switching to a competitor, can significantly increase their income with a comparable level of responsibility. As a result, the external market ceases to be an alternative and becomes a tool for rational career strategy.

Information transparency plays a particularly important role in enhancing this effect. In today's environment, information about market conditions, hiring conditions, and compensation levels is becoming accessible through informal channels—professional communities, social media, and personal contacts. A phenomenon of self-undermining HR policies is emerging, whereby organizations, through their own decisions, stimulate the attrition of management potential. Even employees with high commitment and a focus on long-term development begin to view departure as an acceptable and logical option. However, turnover may remain latent, emerging not immediately but as frustration builds and external opportunities arise. The personnel market performs not only the function of recruiting personnel, but also the role of a mirror reflecting the internal management contradictions of the organization (Table 1).

Table 1 - Economic asymmetry of internal promotion and external hiring of managers

Comparison parameter	Internal promotion (as considered)	External recruitment (as considered)	What is not taken into account	Real economic effect
Base salary	Minimum increase to historical salary	Market fork, upper values	Economic value of the role	Underestimating the value of internal management
Position closing cost	It is considered zero.	Selection, recruitment adaptation	Losses during the entry period	The illusion of cheapness for domestic use
Period of reaching effectiveness	It is considered instantaneous	Partially pledged	Management mistakes "due to ignorance"	Losses in decision quality are not reflected in the payroll
The cost of error	Not monetized	It is considered abstractly	Real production and social risks	Hidden losses with external entry
Contextual knowledge	It is considered a "given"	Not taken into account	Loss of informal connections and knowledge	Devaluation of internal experience

Social capital of management	Not rated	Ignored	Team trust, legitimacy	Decreased process controllability
Signal to staff	Growth = more responsibility without benefits	Care = income increase	Behavioral response of employees	Encouraging rational care
Impact on the talent pool	Formally preserved	It's running out	Relinquishing management roles	Long-term shortage of internal candidates
Assessment horizon	Short-term (annual budget)	Situational	Delayed effects	Strategic losses exceed savings
Final economics of the solution	Looks good on paper	It looks expensive.	Total cost of ownership of a role	External hiring is more expensive in reality

One of the most critical consequences of the internal promotion paradox is the gradual destruction of the internal talent pool: Employees avoid managerial responsibility [9]. The quality of decisions declines, and management becomes formalized [10]. Trust is eroded and the culture becomes cynical: loyalty gives way to individual calculation [7,11].

Formally, a talent pool may continue to exist in the form of lists, development programs, and assessment procedures, but its actual function—the development of motivated and responsible managers—is lost. In a context where promotion is perceived as economically disadvantageous, assuming a management role ceases to be a goal of professional development. Instead, it becomes associated with increased risks, uncertainty, and an imbalance between input and output. As a result, high-potential employees either decline to be included in the talent pool or participate in it only nominally, without viewing it as a viable career path.

The phenomenon of eschewing managerial responsibility is particularly telling. Potential leaders prefer to remain in expert or deputy positions, where responsibility is limited and compensation is perceived as more equitable. Managerial roles are beginning to be viewed as "high-risk areas," not compensated either materially or symbolically. This leads to a shortage of candidates for key positions and forces organizations to increasingly turn to the external labor market.

Over time, this process becomes self-perpetuating. The lack of strong internal candidates serves as an argument for external hiring, which, in turn, widens the compensation gap and demotivates the remaining employees. The talent pool becomes a formal institution that fails to ensure the actual reproduction of management talent.

The paradox of internal promotion undermines one of the fundamental mechanisms of organizational resilience—the ability to produce managers from within. Abdication of managerial responsibility becomes a rational response to an unbalanced compensation policy, and the destruction of the talent pool becomes a systemic consequence of management decisions focused on short-term savings.

As the paradox of internal promotion entrenches, not only the personnel structure but also the nature of management decisions is transformed. Executives who ascended to management positions under conditions of disproportionate compensation gradually shift to a strategy of risk and responsibility minimization. Management loses its proactive nature and increasingly boils down to formal compliance with regulations, instructions, and metrics, without addressing the underlying issues of processes and interactions.

When a managerial role isn't perceived as a source of fair reward and recognition, the intrinsic motivation to make difficult decisions declines. Managers avoid initiatives that could entail additional responsibilities or potential errors. Preference is given to actions that are easily formalized and accountable, even if their actual managerial value is minimal. Thus, management is gradually replaced by administration.

Mid-level managers, positioned between strategic leadership and operational staff, are particularly vulnerable to this process. It is at this level that constant ad hoc decision-making, balancing goals with real-world conditions, and working with people and informal factors are required.

The formalization of management is also reflected in a change in management language. The emphasis shifts from finding solutions to following procedures, from analyzing causes to recording indicators, and from accountability for results to the correct execution of instructions. In the long term, the decline in the quality of management decisions becomes less noticeable than staff turnover, but more destructive in its consequences. The organization retains the outward appearance of manageability, but loses its internal capacity for development, learning, and crisis prevention.

The final and most profound consequence of the internal promotion paradox is the erosion of trust between employees and the organization. Unlike direct economic losses or formal personnel metrics, the loss of trust develops slowly and often goes unnoticed until restoration becomes extremely difficult. Compensation decisions perceived as unfair create a persistent sense of discrepancy between professed values and actual management practices.

When employees observe that internal growth is accompanied by symbolic rewards, while external input is accompanied by substantial bonuses, faith in the principles of meritocracy and long-term development is eroded. The erosion of trust inevitably impacts organizational culture. A culture of engagement and responsibility is replaced by a culture of caution and distancing. Employees increasingly identify with the organization's goals and increasingly focus on individual strategies for survival and optimization. Management example plays a particularly important role in this process. Middle managers, who themselves experience an imbalance between responsibility and reward, unconsciously transmit corresponding attitudes to their subordinates. Through everyday decisions, communication language, and management style, they reinforce the notion that initiative and long-term commitment have no economic value. Ultimately, the organization faces a cultural transformation in which institutions for development, assessment, and career advancement are formally preserved, but their meaning is lost. Trust gives way to calculation, and organizational culture to a set of adaptive strategies oriented not toward the development of the system, but toward individual benefit (Table 2).

Table 2 - Systemic consequences of the internal promotion paradox for the organization

Level of manifestation	Key distortion	How it manifests itself in practice	Delayed effect	Long-term risk to the organization
Individual (employee)	Rejection of managerial rationality of growth	Decreased initiative, avoidance of responsibility, formal agreement to promotion	Emotional burnout, internal demotivation	Loss of management potential without formal turnover

Personnel reserve	Formalization without real content	The reserve exists "on paper", strong candidates distance themselves	Lack of successors for key roles	Dependence on external recruitment
Management decisions	Declining quality of decisions	Risk avoidance, focusing on regulations instead of meaning	Slow response to problems	Loss of control adaptability
Middle management	Degradation of managerial energy	Management turns into administration	Increase in latent errors and conflicts	Weakening the Link Between Strategy and Execution
Organizational processes	Formal performance instead of responsibility	KPIs are met, but problems are not solved	Discrepancy between indicators and reality	The illusion of control
Organizational culture	Erosion of trust	A cynical attitude towards career programs and values	Spreading the "work to the exit" strategy	Cultural degradation
Communication environment	Destruction of faith in justice	Informal discussions, comparison with the market	Strengthening negative expectations	Self-perpetuating outflow
Strategic level	Loss of managerial stability	Personnel decisions are becoming reactive	The rise of management crises	Long-term system instability

The key to overcoming the internal promotion paradox is a shift from a person- centric compensation logic to a role- centric approach. The solution is a shift to a role- centric approach: compensation is determined by the value of the role, not the employee's history [12,13]. The introduction of compensation "windows" allows for legitimate salary increases upon appointment. Internal growth should be viewed as an investment, not a cost-cutting measure; management KPIs should include retention and succession indicators [14].

A role- centric approach assumes a fundamentally different management logic: the object of assessment is not the employee's career trajectory, but the management function itself. Each role is viewed as bearing a certain level of responsibility, influence on results, and management risk. Accordingly, compensation is determined based on the market and intrinsic value of the role, regardless of whether it is filled by an internal or external candidate.

Practical implementation of this approach requires a revision of the grading architecture and compensation brackets. Mid-level management positions should have a clearly defined market compensation funnel comparable to external offers. Internal promotion in this case does not mean a "soft increase" from the previous salary, but rather a transition to a different compensation category. This eliminates the "loyalty penalty" effect and aligns the economic logic of career decisions.

The transition to role-centric compensation also has a positive impact on management behavior. Taking on a management role is no longer perceived as an economically risky move and is now seen as a rational career choice. This increases employees' willingness to join the talent pool, accept responsibility, and invest in developing their management competencies.

Over the long term, a role-centric approach allows an organization to restore trust in the institution of internal promotion and reduce dependence on the external labor market. Management positions begin to be perceived as strategic assets requiring adequate evaluation, rather than budgetary compromises. This logic creates the foundation for the sustainable development of the management core and prevents the recurrence of the internal promotion paradox.

Even when adopting a role-centric approach, many organizations face a practical barrier: existing grading grids, pay scales, and budget caps prevent sharp increases in compensation without formally "breaking" the system. As a result, a role is deemed more valuable rhetorically, but compensation continues to be provided based on inertial logic. To overcome this gap, a special management mechanism is needed—compensation "windows" and managed compensation increases.

A compensation "window" is an institutionally defined range of salary adjustments that is activated exclusively when an employee transitions to a management role and is not applied as part of regular indexations or scheduled increases. This window recognizes the exceptional nature of a management assignment and recognizes that a role change is not a quantitative but a qualitative change in the job function.

A controlled compensation increase is fundamentally different from an arbitrary salary increase. It is based on predetermined criteria: the level of managerial responsibility, the size of the subordinate staff, the cost of error, the impact on key performance indicators, and the degree of operational risk. These parameters allow a sharp increase in compensation to be legitimized not as an individual privilege, but as a consequence of an objective reassessment of the role.

The key managerial effect of this mechanism is the elimination of the "rationality gap." The internal candidate no longer views promotion as an economically dubious move, and the organization no longer views it as a budgetary concession. Appointment to a management position begins to be perceived by both parties as an investment decision: the employee invests their expertise and willingness to accept responsibility, and the organization invests financial resources in sustainable management.

It's important to emphasize that compensation windows don't disrupt the grading system, but rather complement it. They are targeted and applied exclusively to a limited number of roles with high managerial intensity. Moreover, the transparency of the rules for using such windows reduces tension within the team, as employees understand that the pay increase is not due to personal agreements, but to the formalized logic of management evaluation.

The absence of such mechanisms leads to a paradoxical situation in which an organization is forced to either underpay internal candidates or circumvent its own rules when hiring externally. Compensation windows help eliminate this asymmetry and establish a unified economic logic for both internal and external management appointments.

Managed compensation jumps are not a tool for "handing out money," but rather an element of a mature management architecture. They allow for the alignment of management development strategies with the real economics of roles and prevent the recurrence of the internal promotion paradox, while maintaining the integrity of the organization's compensation system.

The final element of redesigning the internal promotion system is a shift in the fundamental management logic, which views career advancement not as a way to conserve resources, but as an investment in the organization's resilience. As long as internal appointments are perceived primarily as an opportunity to cut costs compared to external hiring, any compensation adjustments will be defensive and temporary. Overcoming the internal promotion paradox requires recognizing that mid-level management roles are strategic assets, not operating expenses.

The investment approach assumes a broader horizon for management decisions. The evaluation of internal appointments should consider not only the direct costs of compensation but also the expected returns in the form of risk reduction, improved management decision quality, retention of organizational knowledge, and process sustainability. In this logic, increasing compensation for an internal candidate becomes justified not in itself, but as a means of preventing much higher losses associated with turnover, adaptation failures, and the degradation of the management core.

The responsibility of line and functional managers plays a key role in implementing the investment approach. It is at this level that decisions on the size of raises are most often made, budgetary arguments are formulated, and signals are communicated to employees. If managers' management KPIs are focused solely on short-term compliance with the payroll budget, the logic of cost-cutting inevitably dominates over the logic of development. Including indicators of management retention, succession quality, and the sustainability of the talent pool allows for a shift in focus toward long-term effectiveness.

An investment approach also requires a shift in management language. Internal growth should be discussed in terms of return on investment, management risks, and opportunity costs, rather than in terms of "available budget" or "possible percentage increase." This shift allows compensation decisions to be legitimized at the senior management level and integrated into strategic planning.

Ultimately, the transition to an investment-based logic of internal growth creates a new managerial responsibility. Management ceases to be merely administrators of HR processes and becomes investors in the organization's managerial quality. This creates the conditions for restoring trust in the career development system, strengthening the talent pool, and reducing dependence on the external labor market. Within this logic, internal promotion ceases to be a paradox and returns to the status of a rational, economically justified, and strategically necessary management decision, (table 3).

Table 3 - Reassembling the management logic of internal promotion

Management circuit	Traditional logic (the source of the paradox)	Reassembled logic	Key management tool	Systemic effect
Object of assessment	An employee and his career history	The management role as an economic unit	Role Passport (responsibility, influence, risks, cost of error)	Eliminating the "historical salary" effect
Compensation for increase	A gradual increase from the previous salary	Transition to a new compensation category	Role-centric payment fork	Economic rationality of internal growth
Grading system	Rigid framework that does not allow for jumps	Grades compensation windows +	Managed reward surges	Legitimate growth without destroying the system
Career growth	Formally encouraged, but in fact devalued	Considered as an investment	Separation of career and compensation contours	Restoring trust in promotion
Logic of management decisions	Short-term savings in payroll	Investment approach	ROI assessment for management purposes	Reducing long-term losses

The role of line managers	Cost control	Responsibility for sustainable management	KPIs for retention and succession	Change of management priorities
Domestic and foreign markets	Different principles for evaluating one role	Unified economic logic	Comparable conditions of appointment	Reducing turnover and market dependence
Signals to employees	Growth = more responsibility for the same money	Growth = recognition of the value of the role	Transparent compensation rules	Increasing readiness for responsibility
Management culture	Caution, formalism	Rational involvement	Predictability and explainability of decisions	Strengthening the management core

To prevent the internal promotion paradox from recurring, a holistic management model that aligns the economic logic of internal and external career decisions is needed, not a collection of disparate measures. This model includes: a "role passport" with defined responsibilities and risks; a role-centric pay scale; compensation windows; separation of career and compensation contours; and management's investment responsibility. Limitations include grade inertia, resistance from middle management, cultural differences, and the risk of situational application. Such a model should eliminate a key source of distortion—the difference in evaluation principles for the same management role depending on the candidate's background.

The proposed model is based on the principle of a uniform assessment of management functions, according to which each role has a fixed economic value determined not by the employee's biography, but by a set of management parameters. These parameters include the scope of responsibility, the impact on key performance indicators, the cost of management error, the complexity of the context, and the level of operational risks. These parameters form a "role passport" used for both internal assignments and external recruitment.

The second element of the model is the separation of career and compensation contours. Career advancement reflects growth in managerial status and sphere of influence, while compensation is tied to the economics of the role, not the employee's trajectory. This eliminates the historical salary effect and legitimizes sudden changes in compensation upon transition to higher-level management positions.

The third component is the compensation window mechanism, which ensures a controlled transition between pay levels. Compensation windows function as an institutional tool, allowing the organization to recognize qualitative changes in a role without disrupting the overall grading structure. Their use is limited to management appointments and is based on predetermined criteria, reducing subjectivity and management risks.

The fourth element of the model concerns the redistribution of management responsibility. Decisions regarding internal promotion and compensation levels should be viewed not as local HR issues, but as investment-based management decisions. Therefore, it is advisable to include indicators reflecting the stability of the management core, the retention of the talent pool, and the quality of succession in the management performance assessment system. This shifts management motivation from short-term savings to long-term sustainability.

Implementing this model eliminates the key contradiction whereby internal growth proves economically unprofitable compared to external transitions. As a result, internal career development once again becomes a rational strategy for employees, and the organization reduces its dependence on the external labor market and the risk of managerial decline.

Despite the conceptual integrity and managerial logic of the proposed model for preventing the internal promotion paradox, its practical implementation is fraught with a number of limitations and risks. Ignoring these risks could lead to formal implementation without achieving the expected results. An analysis of these limitations is essential for the accurate interpretation of the findings and enhancing the practical value of the study.

The first significant limitation is the inertia of existing compensation systems. In organizations with rigidly defined grades, pay scales, and centralized budgeting, any mechanisms for controlled compensation increases can be perceived as a threat to internal fairness and financial discipline. Without a preliminary review of the fundamental principles of compensation architecture, a role-centric approach risks being reduced to a mere declaration unsupported by real management decisions.

The second risk is mid-level management resistance. Department heads, whose performance is traditionally assessed through payroll compliance and short-term metrics, may perceive the investment logic of internal growth as an additional burden and a source of budgetary risks. Without changes to the KPI system and accountability, the implementation of the model could lead to formal compliance with procedures while maintaining the previous cost-cutting logic.

The third limitation is related to the organization's cultural characteristics. In environments where paternalistic or administrative management styles have historically prevailed, a drastic reassessment of management roles can cause tension and mistrust among staff. Employees may interpret new compensation mechanisms as a temporary measure or an exception, rather than a lasting change in the rules of the game. This reduces the effect of trust restoration and requires long-term management communication. The fourth risk is the potential for the model to be distorted by external pressure. In times of budget shortages or crises, there's a high risk of a return to inertial practices of undervaluing internal roles. If the role-centric approach is applied selectively or ad hoc, it loses legitimacy and reinforces cynical employee expectations, thereby reproducing the very paradox the model is designed to address.

Finally, a limitation of the study is its focus on mid-level management positions, where the tension between internal and external assessments is most acute. Extending the findings to other personnel categories requires further empirical analysis and adaptation of the model to account for the specifics of functions and labor markets.

The proposed model is not a one-size-fits-all solution and requires deliberate, phased implementation, taking into account institutional, managerial, and cultural factors. Understanding these limitations not only improves the model's feasibility but also provides direction for further research in the field of internal labor market management and compensation policy (Table 4).

Table 4 - A Practical Model for Preventing the Internal Promotion Paradox

Model element	Management problem	Key principle	Practical implementation mechanism	Expected management effect
Management Role Assessment	Salary depends on the employee's previous position	Role is more important than biography	Forming a "role passport": responsibility, scale of influence, cost of error, risks	Alignment of internal and external evaluation of the same position

Compensatory logic	Internal growth is economically unprofitable	Role- centric compensation	Fixing a market fork for each management role, regardless of the source of appointment	Eliminating the "loyalty penalty" effect
Compensation windows	Grades do not allow for a sharp increase in pay	Controlled jump	Institutional Pay Review Windows for Management Appointments	Legitimate growth of remuneration without destroying the system
Career outline	The personnel reserve is formal	Career $\neq$ savings	Separation of career and compensation contours	Restoring confidence in career advancement
The role of line management	The decisions are dictated by the payroll	Investment logic	KPIs for managers to retain management potential	Shifting focus from savings to sustainability
Internal labor market	External hiring is more profitable than internal hiring	Single market of roles	Comparable conditions for internal and external candidates	Reducing dependence on the external market
Managerial behavior	Avoiding responsibility	Economic rationality of growth	Transparent link between role, risk and reward	Increased willingness to take on management positions
Organizational culture	Cynicism and loss of trust	Predictability of rules	Communication of the logic of the model and its criteria	Rebuilding Trust and Engagement
Strategic effect	Degradation of the management core	Management as an asset	Incorporating the model into HR and business strategy	Sustainable reproduction of managers

The paradox of internal promotion is a systemic problem associated with compensatory inertia. The proposed role-centric model allows for the restoration of the economic rationality of internal growth, reduction of turnover, and strengthening of the management core. Ignoring this problem leads to long-term management degradation.

LITERATURE

1. Doeringer, P. B., Piore, M. J. Internal Labor Markets and Manpower Analysis. — Lexington, MA: Heath Lexington Books, 1971.
2. Lazear, E. P., Shaw, K. L. Personnel Economics in Practice. — New York: Wiley, 2007.
3. Gibbons, R., Waldman, M. Careers in Organizations: Theory and Evidence. — Handbook of Labor Economics, 1999.
4. Kahneman, D. Thinking, Fast and Slow. — New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.
5. Pfeffer, J. Human Equation: Building Profits by Putting People First. — Boston: Harvard Business School Press, 1998.
6. Cappelli, P. Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. — Boston: Harvard Business School Press, 2008.
7. Schein, E.H. Organizational Culture and Leadership. - Hoboken, NJ: Wiley, 2017.
8. Rousseau, D. M. Psychological Contracts in Organizations. - Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995.
9. Milgrom, P., Roberts, J. Economics, Organization and Management. - Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992.
10. Mintzberg, H. Managing. — San Francisco: Berrett -Koehler Publishers, 2009.
11. Pfeffer, J. Power: Why Some People Have It—and Others Don't. — New York: HarperBusiness, 2010.
12. Baron, JN, Kreps, DM Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers. — New York: Wiley, 1999.
13. Lawler, E.E. Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy. — San Francisco: Jossey -Bass, 2000.
14. Boxall, P., Purcell, J. Strategy and Human Resource Management. — London: Palgrave Macmillan, 2016.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18208572>
UDC 332.1

OVERTIME IN THE AGE OF DIGITALIZATION: PARADOXES, RISKS, AND NEW HORIZONS

GELMANOVA ZOYA SALIKHOVNA

Professor, Karaganda Industrial University, Temirtau, Kazakhstan

SAULSKY YURI NIKOLAEVICH

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

IVANOVA ALEXANDRA VLADIMIROVNA

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

FAYEZ WAZANI ABDUL WALID

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

BELIANINA EKATERINA ALEXANDROVNA

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

Abstract: *In the digital age, overtime is transforming into "digital overtime"—a state of permanent engagement in the corporate digital environment that extends beyond formal working hours. Digital tools (SAP, Jira, instant messaging) provide flexibility and transparency, but simultaneously blur the boundaries of work-life. Balance, increase cognitive load, and create "digital slavery." The article analyzes the paradox: technology reduces routine workload but produces hidden mental and emotional overload. The scientific novelty lies in the conceptualization of "digital overtime" as an institution of labor relations, identifying its dual nature, and proposing a transition to "super-value" work formats. The risks to human capital, international experience with the "right to disconnect," and prospects for adaptation in Kazakhstan are considered. Recommendations are offered for businesses, HR, the government, and employees on transforming overtime from a source of exhaustion into a factor of development.*

Keywords: *overtime; digital overtime; digitalization of labor; work-life balance; cognitive burnout; right to disconnect; digital HR; permanent engagement; Kazakhstan.*

Overtime work is evolving from an industrial model of physically extending the day to a digital model of constant engagement in communications and unscheduled tasks [1,2]. Digitalization creates a paradox: automation reduces routine but increases mental stress and blurs the boundaries between work and rest [3,4]. In Kazakhstan, this is exacerbated by the inconsistency of the industrial Labor Code [5] with digital practices, creating a legal vacuum.

Digital systems (SAP, Jira) provide transparent time tracking [6] but promote "always-on" behavior in hybrid work formats accelerated by the pandemic [7,8]. "Invisible overtime" is emerging—responses in chats, unscheduled online meetings, and unregistered timesheets. In Kazakhstan, overtime limits (120 hours/year) [5] do not cover digital engagement, leading to hidden overwork.

The digital economy is breaking down the boundaries between the office and home. The widespread adoption of remote and hybrid work, accelerated by the COVID-19 pandemic, has created a new norm: "always on." Email, corporate chats, and collaboration platforms create the illusion of constant employee availability, where working hours lose their clear boundaries.

For employers, this expands management capabilities, allowing them to respond quickly to challenges. For employees, however, this model transforms into "hidden overtime": time spent responding to messages or editing documents late at night effectively becomes unpaid labor. A new

phenomenon in the digital economy is "invisible overtime." It's not recorded in timesheets, but it systematically consumes workers' resources: responding to instant messages after 6:00 PM, participating in video calls on weekends, and maintaining the company's digital infrastructure from home. This problem is particularly acute in post-Soviet countries, including Kazakhstan, where regulatory models for overtime are based on industrial logic (hours at the machine, working on weekends), while digital overtime is "behind the scenes." As a result, the worker formally doesn't exceed established standards, but in reality, experiences constant mental and emotional strain.

In the Republic of Kazakhstan, labor legislation stipulates strict restrictions on overtime (no more than 2 hours per day, 12 hours per month, and 120 hours per year). However, the digitalization of work processes has led to actual practices often deviating from legal norms. Timekeeping systems record formal overtime, but digital engagement—messaging in corporate messengers, working with electronic documents, and participating in online meetings—remains unregistered. Thus, a legal vacuum is emerging, where digital overtime is formally absent, but in fact has become part of everyday life. This vacuum requires a new understanding and adaptation of labor legislation to digital realities.

Benefits of digital overtime: Flexibility: individual work rhythm, valued by generations Y/Z [9]. Career growth: engagement as an indicator of loyalty in IT and consulting. Transparency: Digital footprint makes it easier to compensate for overtime [6]. Development: Access to additional projects and training outside of the schedule. Thus, the benefits of digital overtime include increased individual freedom, career opportunities and transparency in the relationship between employee and employer (Figure 1).

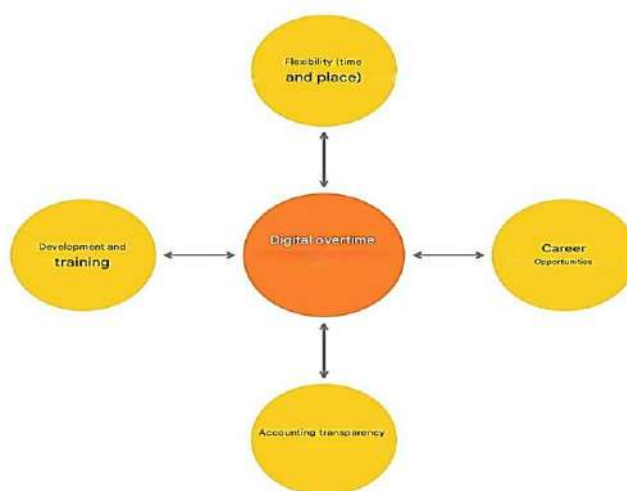


Figure 1 - Benefits of digital overtime

The Risks of Digital Overtime: The Blurring of Worklife balance: constant notifications disrupt rest and family connections [10]. Burnout: Digital Fatigue from Multichannelism [19]. Digital bondage: the pressure of algorithms and corporate chats [11]. Legal vacuum: digital processing is not regulated in Kazakhstan [5,12]. Long-term consequences: Staff turnover and reduced innovation [13].

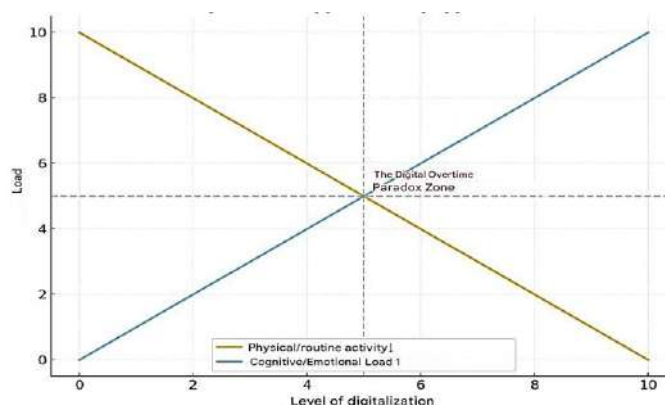
Digital overtime thus poses a paradox: it expands flexibility and opportunities for career advancement (see Chapter 2), but at the same time it disrupts balance, increases psychological pressure, and reproduces new forms of work dependence.

New forms of regulation. Europe has introduced the "right to disconnect" (France 2017, Spain, Belgium) [14]. In post-Soviet countries, including Kazakhstan, regulations remain industrial [15,5]. Ethical standards for digital HR are needed to balance control and trust. Legal regulation must be accompanied by the implementation of ethical standards for digital labor management. The focus here is on preserving human dignity, respecting personal boundaries, and ensuring the sustainability of human capital.

Modern HR management must not only utilize digital control tools but also balance interests: providing employees with freedom of choice, protecting them from overload, and fostering a culture of trust. In this context, "digital overtime" should be recognized as a risk requiring strategic management, not as a norm of organizational behavior.

Thus, digital overtime regulation globally is gradually shifting from recording overtime as a quantity of hours to managing the quality of digital engagement. This presents an opportunity for Kazakhstan to become a pioneer in the Eurasian space by implementing innovative regulatory models that combine legal, technological, and ethical instruments. Technology promised liberation from routine [6], but created new burdens: constant accessibility, increased communication, and mental stress [3,16]. Overtime is becoming a cultural phenomenon—“digital capital” for careers, but with a high price in the form of exhaustion.

Digitalization allows companies to increase productivity in the short term through increased employee engagement. However, in the long term, this poses a paradox: the more an organization benefits from digital overtime, the greater the risk of employee resilience. Companies gain today but lose tomorrow due to employee turnover, burnout, and loss of innovative potential (Figure 2).



Drawing 2 - The impact of digitalization on the workload structure

X-axis ("Level of digitalization"): indicates the transition from low (analog) to high (fully digital) process organization.

Y-axis ("Load"): Indicates the load level, from minimum to maximum.

Zone 1 (upper left corner): the zone of dominant Physical/Routine workload. Characteristic of a low level of digitalization (manual labor, many physical operations).

Zone 2 (lower right corner): the zone of dominant Cognitive/Emotional Load. Characteristic of a high level of digitalization (data management, decision-making, emotional burnout from information overload).

Thus, the paradox of digital overtime is that the technologies that promised to reduce workload have simultaneously become the source of new forms of overtime. This transforms overtime into a socio-cultural and psychological phenomenon that extends far beyond the economics of labor.

Practice-oriented solutions. Corporate level: “quiet hours” policy, HR analytics, revision of KPIs for efficiency, burnout prevention programs [17]. State: implementation of the “right to disconnect” in the Labor Code of the Republic of Kazakhstan, modernization of accounting, methodological recommendations [14,5]. HR level: individual schedules, collective agreements, training managers in digital leadership. Employee level: self-management, time trackers, culture of boundaries [10].

Prospects: National HR standards, AI for predictive analytics, transition to “super-value” formats [18]. These directions involve not only adjusting current practices, but also creating a new digital social contract, where processing is considered a value only if it is associated with innovation, development, and personal choice of the employee. (table 1) .

Table 1 - Practice-oriented solutions for managing digital overtime

Level	Bottlenecks	Exit methods	Key tools	Expected effect	Potential risks
Corporate (employers)	The "cult of overtime," pressure from algorithms, and the formal implementation of regulations	Review of KPIs, implementation of a digital hygiene policy, regular audit of practices	Quiet hours policy, HR analytics, support programs	Reduced burnout, increased trust and loyalty	Ignoring practices at the top management level
State (legislation and policy)	Outdated provisions of the Labor Code of the Republic of Kazakhstan, legal vacuum, formalization of accounting	Inclusion of digital overtime in the code, adaptation of the “right to disconnect”, standardization of practices	Updating the Labor Code, methodological recommendations, and integration into Digital Kazakhstan	Protecting workers' rights and leveling the playing field for all employers	Bureaucratization, business resistance
HR management (within companies)	Uneven distribution of workload, managers' lack of readiness for digital leadership	Management training, implementation of collective bargaining agreements, People Analytics	Personalized schedules, limits on digital accessibility, a culture of balance	Reducing hidden overtime, increasing engagement	Employee distrust due to excessive monitoring
Workers	Lack of digital hygiene, poor time management, low awareness	Developing self-management skills, learning digital minimalism, and using time trackers	Time trackers, concentration apps, personal boundary skills	Increased productivity and resilience, reduced stress	Shifting responsibility to the employee

Promising directions	Underdevelopment of national HR standards, low level of AI integration into HR	Creation of digital prevention platforms, development of standards, implementation of AI	HR standards, predictive analytics, "super-value" formats	Modernization of the labor market, growth of innovative potential	High cost of implementation, resistance from conservative structures
----------------------	--	--	---	---	--

Digital overtime is a multi-layered phenomenon requiring a review of regulations, from hours to quality of engagement [1,4]. For Kazakhstan, the key is adapting international practices [14] and creating a balance through legal, technological, and cultural measures. The future: overtime as a resource for self-realization in significant projects, ensuring the sustainability of human capital [18, 19].

Research into the phenomenon of overtime work in the digital age has revealed that we are witnessing not simply a transformation of work practices, but the emergence of a new employment paradigm in which work time and space are losing their traditional boundaries. Digital overtime has ceased to be a purely economic phenomenon and has become a multi-layered socio-psychological and cultural phenomenon, reflecting profound changes in the organization of work, human capital management, and the perception of the very concept of "work."

On the one hand, digitalization has opened up significant opportunities: flexibility, transparency, new career paths, and expanded employee protection tools through digital footprints. On the other hand, it has given rise to paradoxes and risks: the erosion of work life balance, cognitive exhaustion, the formation of "digital bondage" and the reproduction of new forms of dependence on algorithms and corporate ecosystems.

The key conclusion is that overtime in the digital age is no longer measured solely in terms of overtime hours but is increasingly determined by the degree of digital engagement. This necessitates a revision of legal and managerial approaches: from setting time standards to regulating the quality and intensity of digital work.

This problem is particularly significant for Kazakhstan. The combination of industrial labor code regulations and the rapid adoption of digital practices creates a legal and administrative vacuum in which formal overtime is limited, but actual digital employment exceeds acceptable limits. This dilemma can be resolved through the implementation of comprehensive strategies: legal (inclusion of the "right to disconnect" and new digital hygiene standards), technological (automated systems for monitoring real digital engagement), cultural (HR ethical standards and corporate sustainability policy).

The development prospects lie in the transition from the "overtime" model to "super-value" work formats. Overtime must be justified not only from an economic standpoint, but also in terms of the employee's personal and professional growth and their participation in strategic projects. Only then will digital overtime cease to be a source of exhaustion and become a driver of innovation, organizational flexibility, and long-term competitiveness.

Thus, the phenomenon of digital overtime is not a challenge, but a litmus test of the maturity of an organizational culture. Companies that can integrate new regulatory norms and ethical standards will have not only productive but also resilient teams capable of competing in the global digital economy.

LITERATURE

1. Messenger, J. C. (2019). *Telework in the 21st century: An evolutionary perspective*. Edward Elgar Publishing.
2. Vogl, T. M. (2021). Overwork in the digital age: Causes and consequences. *Journal of Labor Studies*, 45(1), 87–104.
3. OECD. (2019). *OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work*. OECD Publishing, Paris.
4. Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106.
5. Derks, D., van Duin, D., Tims, M., & Bakker, A. (2015). Smartphone use and work-home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 155–177.
6. Rosa, H. (2019). *Resonance: A Sociology of Our Relationship to the World*. Polity Press.
7. Dementyeva, E.P., & Samsonova, T.B. (2021). Digital transformation of employment: risks and prospects. *Labor Economics*, 8(2), 211–225.
8. Ministry of Labor and Social Protection of Population of the Republic of Kazakhstan. (2023). *Report on the state and development of the labor market in Kazakhstan*. Astana.
9. Yaroshenko, S. N. (2019). Labor in the context of digitalization: problems of legal regulation. *Labor right V Russia and for Abroad*, No. 2, 12–10.
10. Eurofound. (2021). *Right to disconnect: Exploring company practices*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
11. Labor code Republics Kazakhstan. (as amended and supplemented as of 2025).
12. Nazarova, Zh. B. (2022). Digitalization and labor relationship V Kazakhstan: legal and social aspects. *Journal rights and economy Kazakhstan*, No. 3, 77–85.
13. McKinsey & Company. (2020). *The future of work after COVID-19*. McKinsey Global Institute Report.
14. Eurofound & International Labor Office. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labor Office, Geneva.
15. Cappelli, P., & Keller, J. (2013). Classifying Work in the New Economy. *Academy of Management Review*, 38(4), 575–596.
16. Standing, G. (2011). *The Precariat: The New Dangerous Class*. London: Bloomsbury Academic.
17. Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. *Bridging Occupational, Organizational and Public Health*, 43–68.
18. Eurofound. (2022). *Living, working and COVID-19 (e-survey)*. Publications Office of the European Union.
19. Tarasova, N. P. (2020). Digitalization and human capital: new challenges for sustainable development. *Bulletin of the Russian Academy of Sciences. Social Sciences Series*, no. 4, 55–62.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18208608>
UDC 332.1

MOTIVATIONAL ASYMMETRY IN MODERN ORGANIZATIONS: WHY OKR ARE USED FOR TOP MANAGEMENT, AND KPIS FOR LINE STAFF

GELMANOVA ZOYA SALIKHOVNA

Professor, Karaganda Industrial University, Temirtau, Kazakhstan

SAULSKY YURI NIKOLAEVICH

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

IVANOVA ALEXANDRA VLADIMIROVNA

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

FAYEZ WAZANI ABDUL WALID

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

SAIFULLINA ASMA RAMILEVNA

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

Abstract: *In modern organizations, goal-setting systems (KPIs and OKRs) are often applied universally, leading to motivational asymmetry: line staff are focused on stability and control (KPIs), while top management focuses on meaning, growth, and uncertainty (OKRs). Research shows that KPIs are effective for operational roles, providing predictability and discipline, but limit initiative at management levels. OKRs, on the other hand, are suitable for strategic thinking but are perceived by line staff as abstract. The differentiated application of tools does not constitute inequality but reflects objective differences in roles and motivational profiles. The universalization of metrics reinforces formalism and the gap between strategy and behavior. Conclusion: a shift is needed to a goal-setting architecture that takes into account motivational asymmetry, using KPIs at lower levels, OKRs at higher levels, and hybrid models at transitional levels. This will reduce managerial distortions, increase goal awareness, and connect metrics with the actual contributions of employees.*

Key words: *motivational asymmetry, OKR, KPI, goal setting, hierarchy, staff motivation, behavioral effects of metrics.*

Goal-setting systems (KPIs and OKRs) have become central management tools, but their universal application creates a paradox: formal controllability increases, while the quality of decisions declines. The same metrics elicit different behavioral responses depending on the position level. This results in a motivational asymmetry: line staff operate within the logic of control and stability, while top management operates within the logic of meaning and strategic direction.

The aim of the study is to identify and analyze motivational asymmetry caused by the differentiated use of OKR and KPI.

KPIs have historically focused on measurable, repeatable results and ensure stability in operational processes [1,2]. They reduce uncertainty and create predictability, but at management levels, they encourage "digital work," short-term optimization, and risk avoidance [3].

Key Performance Indicators (Key Performance Performance indicators (KPIs) have historically evolved as a management and control tool in industrial and post-industrial economies. Their logic is based on the assumption that performance can be broken down into measurable parameters, and that achieving the target values of these parameters directly correlates with the overall performance of the organization. This management model has proven particularly useful in systems with highly repetitive operations, clearly defined regulations, and limited variability in management decisions.

In management practice, KPIs primarily serve a stabilizing function. They set boundaries for acceptable behavior, create predictability of results, and reduce uncertainty for management. For line staff and operational units, KPIs become a kind of contract between the organization and the employee: the expected result is known in advance, the evaluation criteria are transparent, and rewards are directly linked to meeting established standards. Within this framework, KPIs operate effectively, reducing management transaction costs and minimizing subjectivity.

However, the power of KPIs is also their limitation. A focus on measurable indicators inevitably shifts employees' attention from the end result to the indicator itself. In management, this manifests itself in the phenomenon of "working to the numbers," when the formal achievement of target values begins to replace the real value of the result being created. The greater the complexity of the activity and the broader the scope for management choice, the more noticeable this effect.

KPIs present a particular challenge at levels where the outcome is deferred, complex, or probabilistic. For specialists, executives, and top management, rigidly defined metrics begin to act as constraints rather than benchmarks. Strategic decisions, innovations, team development, and organizational capacity are difficult to directly measure, leading to either artificial simplification of metrics or the formalization of activities without real managerial impact.

Experience shows that excessive focus on KPIs in management roles increases the tendency toward short-term optimization, risk aversion, and maintaining the status quo. Over the long term, this reduces the organization's adaptability, undermines initiative, and fosters a culture of managerial conformity. KPIs, initially intended to ensure stability, begin to hinder development.

KPIs should not be viewed as a universal performance-enhancing tool, but rather as a specialized management control mechanism effective in conditions of operational predictability and limited uncertainty. Attempts to extend this logic to all levels of the management hierarchy without considering the nature of responsibility and decision horizons create the preconditions for motivational asymmetry and distortion of management signals within the organization.

OKRs focus on ambitious goals and progress, allowing for partial achievement and error as a source of data [4]. They are effective in conditions of uncertainty and strategic thinking, but in linear positions they are perceived as abstract and detached from reality.

Unlike KPIs, which are aimed at recording and monitoring already known activity parameters, the OKR (Objectives and Key Results) was originally developed as a management tool in conditions of uncertainty and change. Its logic is built not around measuring current performance, but around defining a development vector that defines the meaning and priorities of actions. In this paradigm, the important thing is not so much the achievement of a result, but rather the movement toward a meaningful goal.

OKRs imply a different type of managerial interaction between the organization and the employee. Objectives are formulated as qualitative, substantive guidelines reflecting strategic intent and desired changes, while Key Results serve as navigation markers, allowing one to assess progress but not as a substitute for goals. Crucially, OKRs accept partial achievement as normal, not as a management failure. This approach changes attitudes toward risk, error, and experimentation.

In practice, OKRs are most effective at management levels where decisions are complex and nonlinear, and outcomes cannot be predetermined by a set of rigid metrics. For executives, development teams, and senior management, OKRs create space for strategic thinking, initiative, and responsibility for direction rather than mere formal compliance. This is why OKRs are most often implemented from the top down and are perceived as a tool for meaningful work rather than reporting.

Attempts to mechanically disseminate OKRs to all levels of the organization often lead to disappointment. For line staff, whose work is based on strictly defined operations and limited scope for managerial choice, OKRs often appear abstract and out of touch with reality. The lack of a direct connection between goals and rewards, vaguely worded objectives, and the inherent ambiguity are perceived not as room for growth, but as managerial ambiguity.

Practical experience shows that without the appropriate management maturity and a culture of accountability, OKRs can degenerate into a formal ritual that has no impact on real decisions and

behavior. In such cases, the system loses its guiding function and becomes declarative, widening the gap between management's strategic pronouncements and employees' daily work.

OKRs should not be viewed as a universal replacement for KPIs, but rather as a specialized tool for developing development, meaning, and strategic direction. Their effectiveness directly depends on the employee's level of responsibility, the nature of their responsibilities, and their willingness to work under uncertainty. Failure to understand this specificity leads to false expectations and exacerbates motivational asymmetries within the organization, where certain management signals are addressed to everyone but are only truly perceived and implemented by a limited number of roles (Table 1).

Table 1 - KPI and OKR - a tough management comparison

Criterion	KPI	OKR
Meaning	Control of implementation	Setting the direction
The main question	<i>Did you do it or not?</i>	<i>Are we moving where we need to?</i>
Target type	Operating room	Strategic / Developmental
Horizon	Short (month–quarter)	Medium/long (quarter–year)
The nature of metrics	Rigidly measurable	Partially undefined
Number of indicators	Many (10–30+)	Few (1–3 O, 3–5 KR)
Connection with payment	Straight	Prohibited
Attitude to error	Mistake = Punishment	Error = data
Employee behavior	Digital optimization	Finding the best solution
Motivation	External (money, sanctions)	Internal (meaning, growth)
Level of trust	Low/formal	High / conscious
Risk of manipulation	High	Low (if implemented correctly)
Manager type	Administrator	Leader / Navigator
When it works perfectly	Stable processes	Change and growth
When the system breaks	In innovation	With a strict hierarchy
A typical symptom of failure	"The numbers are there, but there's no point."	"Beautiful words - zero results"

Asymmetry is a mismatch between management tools and motivational profiles at different levels of the hierarchy. It is objective and reflects differences in roles [5]. The universalization of metrics increases signal conflict and distorts behavior.

In hierarchically organized management systems, employees, while formally located within a single organizational space, actually operate within different motivational modes. These differences are not due to individual characteristics, but to the structure of roles, the scope of responsibility, and the degree of influence on decisions. This discrepancy is referred to as motivational asymmetry—a persistent discrepancy between the nature of management expectations and the goal-setting tools used at different levels of the organizational hierarchy.

Motivational asymmetry manifests itself primarily in the fact that the same management tools have fundamentally different effects on employee behavior depending on their position. For line staff,

the key motivators are stability, predictability, and a clear link between effort and reward. In this context, KPIs serve to structure work and reduce uncertainty. For managers and management teams, by contrast, autonomy, influence, and participation in shaping the future of the organization become more important, making OKRs more relevant.

The problem arises when this asymmetry is not recognized and managed. Universalizing KPIs or OKRs leads to distorted management signals: employees begin to interpret goals not according to their meaning, but in accordance with their own position and expectations. As a result, the same goal formulations generate different behavioral strategies—from formal compliance with standards to declarative agreement without real engagement.

From a management perspective, motivational asymmetry is particularly dangerous because it is rarely documented in reporting. While targets may be formally met and strategic goals declared, organizational dynamics lose alignment. Management communicates development and growth goals, while the reward and evaluation system effectively rewards the maintenance of the status quo. A gap arises between the stated strategy and the behavior actually supported.

It's important to emphasize that motivational asymmetry is not a mistake in itself. On the contrary, it reflects the objective heterogeneity of organizational roles and functions. Attempting to mitigate this asymmetry by standardizing management tools is a mistake. Effective management requires not eliminating differences, but rather consciously considering them and integrating them into the goal-setting system.

Within this framework, KPIs and OKRs are viewed not as competing or mutually exclusive approaches, but as tools designed for different management tasks and motivational contexts. KPIs ensure operational stability and execution discipline, while OKRs shape development direction and strategic thinking. Their inconsistent or mechanical application exacerbates motivational asymmetry, whereas a differentiated approach allows for its transformation from a source of management risk into a resource for organizational development (Table 2).

Table 2 - Comparative characteristics of KPI, OKR and motivational asymmetry in the goal-setting system

Analysis criterion	KPI (Key Performance Indicators)	OKR (Objectives and Key Results)	Managerial significance in the context of motivational asymmetry
Basic management logic	Monitoring and measuring results	Direction and formation of the development vector	Different control logics require differentiated application
Target type	Quantitatively measurable, normative	High-quality, ambitious	Unification of goals leads to distortion of motivation
Nature of the result	Reproducible, operational	Probabilistic, deferred	Mismatch between the instrument and the type of result increases asymmetry
Planning horizon	Short-term (month, quarter)	Medium-term and strategic	Misalignment of horizons creates a conflict of expectations

Attitude to risk	Minimizing deviations and errors	Accepting mistakes as an element of growth	KPIs reinforce caution, OKRs reinforce initiative
Behavioral effect	Focus on meeting the indicator	Focus on finding solutions and changes	The behavior of personnel is formed by a tool, not a declaration
Reward Connection	Direct and formalized	Indirect or absent	Different motivational sensitivity at different levels of the hierarchy
Main efficiency zone	Line staff, operational roles	Leaders, development teams	Maldistribution increases management distortions
Key risk of application	Formalism, "working for numbers"	Declarativeness, vagueness of goals	Risks increase with the universalization of approaches

Motivational profiles for staff. Line staff: Priority is stability, predictability, and fair compensation. Ideally, a limited set of KPIs directly linked to compensation. Specialists and experts: a transitional group – they need autonomy and recognition of their expertise. Ideal: a hybrid of KPIs and OKR elements. Leaders and top management: motivation through meaning, influence, strategic horizon. Optimally: primarily OKR [6,7].

Line personnel form the operational core of the organization and ensure the reproducibility of key processes, compliance with process regulations, and business continuity. The functional specificity of these roles presupposes a limited horizon for management decisions, a high degree of work regulation, and a direct dependence on the correct implementation of established procedures. Under these conditions, stability—both in the organization of the work process and in the evaluation and compensation system—is the dominant motivational factor.

For line-level employees, clarity of management expectations is crucial. A clear understanding of what actions are considered effective, what indicators are measured, and how results are translated into rewards builds basic trust in the management system. In this context, KPIs serve not so much as a control function as a structuring of work behavior, reducing uncertainty and setting clear guidelines for professional activity.

Experience shows that with a limited number of indicators, transparent calculation logic, and robust evaluation criteria, KPIs can ensure a high level of operational discipline without the need for constant management intervention. For line staff, such indicators become part of an informal "psychological contract" with the organization, in which effort, time, and quality of work are perceived as fairly correlated with results and compensation.

At the same time, the risks of poorly designed KPI systems are most acute at the line level. An excessive number of indicators, frequent changes to criteria, complex calculation formulas, or a weak connection between indicators and actual work actions lead to a loss of trust in the evaluation system. Under such conditions, employees' attention shifts from completing their work to adapting to the metrics, which increases formalism, reduces the quality of results, and undermines engagement.

Attempts to directly implement OKRs in line positions typically demonstrate limited effectiveness. High-quality, strategically oriented goal formulations, tolerated ambiguity, and the lack of a rigid link to rewards are perceived by line staff as managerial abstractions. In environments where specificity and unambiguous requirements are valued, OKRs do not enhance motivation but, on the contrary, can increase uncertainty and a subjective sense of injustice.

For line personnel, the most appropriate approach remains to use a limited set of clearly defined KPIs focused on the stability, quality, and reproducibility of operational processes. Ignoring the

motivational specifics of this level—whether through excessive goal flexibility or attempts to mechanically transfer strategic development tools—creates the risk of distorting work behavior and undermining operational sustainability. Consciously considering these factors is a prerequisite for building a balanced and functionally differentiated goal-setting system within an organization.

Specialists and experts occupy an intermediate position in the management hierarchy, combining elements of operational execution and analytical and project-based work. Unlike line staff, their contribution to results is less direct and often deferred, and their performance is determined not only by compliance with regulations but also by the quality of decisions, professional expertise, and ability to deal with uncertainty. This group forms a transitional motivational loop between the stability of operational roles and the developmental focus characteristic of management positions.

The motivational profile of specialists is characterized by the increasing importance of autonomy, professional growth, and recognition of their expert value. While the basic need for predictability and fair evaluation remains, a sense of meaningfulness in their tasks and the ability to influence outcomes becomes critical for this category of employees. In this context, traditional KPIs, focused solely on quantitative indicators, are beginning to show their limitations.

Experience shows that rigidly setting KPIs for specialists often leads to the reduction of the complexity of their work to formally measurable parameters. Qualitative aspects of work—the depth of analysis, the sustainability of decisions, the avoided risks, and the long-term impact—are pushed outside the evaluation system. As a result, specialists are forced to adapt their behavior to metrics that don't always reflect the true value of their contribution, which creates a feeling of undervaluation and reduces professional engagement.

At the same time, completely replacing KPIs with OKRs at this level is also fraught with risks. Despite the appeal of goals focused on development and meaning, the lack of clear evaluation criteria and weak connection to the reward system can be perceived by specialists as managerial uncertainty. This is especially acute in an environment where accountability for results is formally retained, while measurement tools become blurred.

Specialists and experts find themselves under dual management pressure: on the one hand, they are expected to demonstrate initiative, think outside the box, and grow professionally; on the other, their performance is assessed using metrics developed for operational roles. It is at this level that the gap between stated management expectations and actual assessment mechanisms most often arises.

For this motivational group, hybrid goal-setting models are most effective, combining a limited set of KPIs that ensure basic operational transparency with OKR elements focused on development, expertise, and project accountability. The absence of such a differentiated approach leads to the accumulation of managerial biases, the growth of latent demotivation, and the loss of key specialists, which in the long term weakens the organization's adaptive capacity.

Executives and top management occupy a fundamentally different managerial position than line staff and specialists. Their work is focused not on process reproducibility, but on shaping development directions, making decisions with deferred effects, and managing uncertainty. The scope of this group's responsibility extends beyond current performance indicators and encompasses the strategic, cultural, and institutional parameters of the organization's functioning.

The motivational profile of managers is characterized by the dominance of influence, autonomy, and involvement in shaping the future state of the system. For this category of employees, the fundamental importance is not so much the formal achievement of set targets, but rather the ability to set the direction of development, reallocate resources, and make decisions in the face of incomplete information. In this context, traditional KPIs, focused on fixed quantitative parameters, begin to conflict with the nature of management activity.

Experience shows that attempts to rigidly set KPIs for managers often lead to strategic distortions. The desire to meet formally defined indicators encourages short-term optimization, the avoidance of risky but potentially significant decisions, and the preservation of existing business models. As a result, management energy is focused not on development but on maintaining measurable stability, which reduces the organization's long-term adaptability.

Unlike KPIs, the OKR system is more suited to the specific needs of upper-level management roles. Formulating goals as qualitative benchmarks that allow for partial achievement and adjustments along the way creates space for strategic thinking and managerial initiative. OKRs allow managers to work with uncertainty, focusing not on formal performance indicators but on achieving meaningful change.

At the same time, the effectiveness of OKRs at the executive level directly depends on the organization's management maturity and institutional environment. Without a culture of responsibility, trust, and transparency, OKRs can become mere declarative tools that have no impact on real decisions. In such cases, formally declared strategic goals coexist with actual management through implicit KPIs, widening the gap between stated and actual priorities.

For executives and top management, it is critical to use goal-setting tools that focus on the strategic horizon, meaning, and impact, rather than rigidly focusing on current metrics. A conscious shift away from universal KPIs in favor of a differentiated application of OKRs helps reduce strategic bias, improve the quality of management decisions, and ensure alignment between long-term goals and day-to-day management practices. (table 3) .

Table 3 - Motivational profiles of personnel and relevant goal-setting tools

Staff level	Dominant motivational factors	Nature of the result	The optimal tool for goal setting	The main management risk in making the wrong choice
Line staff	Stability, predictability, fairness of remuneration	Reproducible, operational	KPI (limited set, directly linked to payment)	Formalism, resistance to change when metrics become more complex
Specialists and experts	Professional growth, autonomy, recognition of expertise	Complex, partially deferred	Hybrid: KPIs + OKR elements	Loss of engagement due to reduced work complexity
Middle management	Influence, responsibility for results, coordination	Cross-functional , project-based	OKR-dominant hybrid	Conformism, "translating strategy into reporting"
Leaders	Strategic influence, meaning, decision making	Nonlinear, probabilistic	OKR (limited set of status indicators)	Short-term optimization with KPI dominance
Top management	Shaping the Future, Institutional Responsibility	Deferred, systemic	OKR	The illusion of controllability with rigid fixation of indicators

The universalization of KPIs leads to the reduction of complex tasks and strategic distortions. The universalization of OKRs reduces controllability at the operational levels. A conflict of signals

arises: the strategy proclaims growth, while the metrics reward the status quo. Behavioral effects include formalism, a faking of activity, and a decrease in initiative.

Goal-setting and performance measurement systems influence an organization not only through formal metrics, but primarily through the formation of stable behavioral patterns. KPIs and OKRs, as management tools, simultaneously act as sources of normative signals, defining which actions are considered desirable, which are acceptable, and which are excessive or risky. It is at the behavioral level that it becomes clear that identical management mechanisms produce different, and sometimes even opposing, effects.

The use of KPIs fosters behavior focused on achieving measurable results within established frameworks. In operational settings, this fosters discipline, standardization, and increased productivity. However, as responsibilities expand and tasks become more complex, the behavioral impact of KPIs changes. Employees begin to structure their actions to minimize deviations from indicators, even if this reduces the actual value of the result. This creates a rational, yet narrowly focused, behavior that prioritizes predictability over the quality of management decisions.

OKRs, on the other hand, encourage behavior focused on identifying opportunities and achieving qualitative change. Tolerating partial achievement of goals reduces the fear of failure and encourages experimentation. At management levels, this can lead to increased initiative, stronger cross-functional collaboration, and more conscious risk management. However, without clear boundaries and criteria, OKRs can foster behavior in which stated activity doesn't always translate into sustainable results.

The context in which these tools are applied is particularly important. When the goal-setting system doesn't align with employees' motivational profiles, behavioral distortions arise. For example, rigid KPIs applied to roles with high uncertainty reinforce the avoidance of responsibility and a tendency toward short-term optimization. Conversely, abstract OKRs addressed to operational roles can reduce the sense of control and encourage formal compliance without genuine engagement.

In management practice, these effects often go unnoticed, as formal indicators continue to demonstrate acceptable values. However, at the behavioral level, a gradual shift in focus occurs: employees begin to work not with the task, but with the system for measuring it. This leads to a discrepancy between the organization's stated goals and the actual behavioral strategies of its employees, which, in the long term, undermines management effectiveness.

KPIs and OKRs should be viewed not only as measurement tools but also as mechanisms for shaping organizational behavior. Their influence extends beyond formal indicators and manifests itself in the decisions made, the risks taken, and the initiatives supported. Ignoring the behavioral effects of goal setting exacerbates motivational asymmetry and creates the conditions for management errors, the consequences of which manifest themselves with a time lag.

In complex hierarchical organizations, management influence is exercised not only through formal decisions but also through a set of signals transmitted by a system of goals, metrics, and rewards. These signals shape employees' perceptions of what behavior is truly rewarded and what is merely ostensible. When goal-setting instruments are inconsistent at different levels of the hierarchy, a conflict of expectations arises, which becomes one of the key causes of management ineffectiveness.

At the senior management level, strategic priorities are typically formulated in terms of development, growth, and transformation. Initiative, proactivity, accountability for results, and a willingness to change are declared. However, at the operational level, these benchmarks are often not directly reflected in the evaluation and compensation systems. KPIs focused on stability and compliance continue to convey different management signals—a priority for predictability, minimizing deviations, and maintaining the status quo.

As a result, employees find themselves in a situation of dual expectations. Formally, they are expected to be engaged in change and committed to development, but in reality, they are assessed based on metrics that provide little room for initiative and experimentation. The rational response in such circumstances is to adapt behavior to signals that have direct implications for assessment and

reward. Declared strategic goals are perceived as secondary or declarative, requiring no real change in daily practices.

This conflict is particularly acute at the level of specialists and middle management, who are caught between the strategic framework and operational reality. On the one hand, they are expected to convey strategic guidelines down the hierarchy; on the other, their own performance is assessed through metrics focused on current results. This leads to managerial conformism, in which strategic initiatives are supported at the rhetorical level but not substantively implemented.

Over time, the inconsistency of management signals forms persistent behavioral patterns. Employees learn to distinguish between "official" goals and "real" success criteria, aligning their activities with the latter. In management practice, this is reflected in increased formal activity, reporting, and the imitation of change while maintaining basic behavioral patterns. The organization exhibits external dynamism without accompanying internal transformation.

The conflict between expectations and management signals is a systemic consequence of asymmetric goal setting. It cannot be resolved by strengthening controls or additional communications, as it is rooted in the architecture of management tools. Without aligning goals, indicators, and evaluation mechanisms at different levels of the hierarchy, any strategic initiatives risk remaining declarative, and motivational asymmetry risks becoming entrenched as a persistent characteristic of the organizational environment.

One of the most common management mistakes in modern organizations is the tendency to universalize goal-setting tools. KPIs and OKRs are often viewed as scalable solutions applicable to all categories of personnel without significant adaptation. This logic is based on the notion of the neutrality of management tools and ignores the differences in roles, responsibilities, and motivations of employees.

The universalization of KPIs leads to indicators originally intended to ensure operational sustainability being used to evaluate complex, strategically oriented roles. As a result, the performance of managers and experts is reduced to formally measurable parameters that do not reflect the true quality of decisions made. This encourages short-term optimization, risk avoidance, and the preservation of existing management models. Strategic errors can accumulate unnoticed, revealing themselves only in the long term.

Similar risks arise when attempting to universally implement OKRs. Transferring the logic of strategic goal-setting to operational levels without considering the specifics of work leads to a blurring of management guidelines. For line staff and some specialists, the lack of clear evaluation criteria and a direct link to compensation reduces the sense of fairness and control. Under such conditions, OKRs lose their guiding function and become a declarative element of management discourse.

Universalization poses a particular danger from an organizational culture perspective. While a formally unified system of goals creates the illusion of coherence and transparency, it actually reinforces motivational asymmetry. Employees begin to interpret universal tools through the prism of their own expectations and limitations, leading to a fragmentation of the management space. Within a single organization, different, inconsistent behavioral logics develop.

Experience shows that attempts to compensate for these distortions by complicating metrics, introducing additional coefficients, or tightening controls only worsen the situation. The management system becomes overloaded, less transparent, and increasingly disconnected from real processes. As a result, management transaction costs increase, and trust in the goal-setting system declines.

The risks of universalizing OKRs and KPIs are not methodological but architectural. The problem lies not in the tools themselves, but in attempting to use them outside the context of management roles and motivational profiles. Effective goal-setting requires abandoning one-size-fits-all solutions in favor of a differentiated architecture, in which each tool is applied according to the tasks, level of responsibility, and decision horizon. This approach allows for the transformation of a diversity of motivational modes from a source of management risks into a resource for sustainable organizational development. (table 4) .

Table 4 - Behavioral and managerial effects of asymmetric application of KPIs and OKRs

Management situation	The tool used	Formed behavioral effect	Hidden management bias	Long-term consequences for the organization
Evaluating complex management activities through strict KPIs	KPI	Risk avoidance, focus on short-term results	Substituting strategic thinking for operational optimization	Reduced adaptability and strategic flexibility
Declaring development with the dominance of control metrics	KPI	Formal agreement with goals without behavior change	Conflict of control signals	Simulating change while maintaining the status quo
Implementing OKRs without institutional support	OKR	Declarative activity, blurred responsibility	Loss of control over targets	Declining trust in the goal-setting system
Universalizing OKRs for Operational Roles	OKR	Increased uncertainty, decreased sense of fairness	Ignoring the motivational profile	Demotivation of line staff
Mixing KPIs and OKRs without separating functions	KPI + OKR	Focus on formal features instead of content	Blurring the status of goals and indicators	Management overload and rising transaction costs
Focusing on meeting performance indicators as an end in itself	KPI	Working for digital	Loss of connection between metrics and real value	Declining quality of decisions and results
Lack of alignment of goals across hierarchical levels	KPIs / OKRs	Different interpretations of success	Fragmentation of the management space	Weakening of organizational integrity

Practical model of differentiated goal setting.

Principles: Functional relevance: KPIs for repeatable processes, OKRs for probabilistic results. Align the planning horizon with the level of responsibility. Consider the type of responsibility (executive and strategic). Recommended architecture: Line level → KPIs (short-term). Specialists → hybrid KPIs + OKRs. Middle management → OKRs with limited KPIs. Top management → OKRs + status indicators (long-term). Hybrid models are especially effective at transitional levels with a clear delineation of the functions of the tools.

The practical implementation of differentiated goal setting requires abandoning one-size-fits-all templates in favor of an architectural approach, where OKRs and KPIs are distributed according to management roles, responsibilities, and the nature of decisions. At the center of this model is not the metric itself, but the question of managerial meaning: who measures, what exactly is measured, and for what purpose.

KPIs are appropriate where performance is reproducible, operationalizable, and directly dependent on adherence to procedures. At these levels, indicators serve the function of stabilization, quality control, and predictability. OKRs, on the other hand, should be used in areas where

performance is probabilistic or deferred and cannot be exhaustively described through quantitative metrics. Here, they serve as a tool for direction, not control. The second principle is that the planning horizon corresponds to the level of responsibility. For line staff and some specialists, a short-term horizon—a month or a quarter—remains optimal, where KPIs allow for the correlation of efforts with results without losing control. For executives and management teams, a medium- and long-term horizon is crucial, where OKRs establish a strategic focus and maintain attention on transformational goals that extend beyond current metrics. The third principle is the distinction between types of responsibility. Operational roles are responsible for maintaining standards and meeting established targets, which logically justifies the use of KPIs as a performance assessment tool. Management roles, in turn, are responsible for decision quality, system development, and adaptation to change. This type of responsibility cannot be accurately measured through strict metrics, making OKRs a more appropriate goal-setting tool.

Within the proposed model, the distribution of goal-setting tools is structured as follows. Line staff primarily work within a KPI framework with a limited number of indicators directly linked to the quality and stability of operations. Specialists and experts use a combined approach, where KPIs provide basic transparency, while OKR elements define areas for professional development and project responsibility. Executives and top management rely primarily on OKRs, supplemented by a limited set of indicators that reflect the state of the system but do not replace strategic thinking.

Distributing OKRs and KPIs across management levels allows for the alignment of management expectations with realistic assessment and reward mechanisms. Goal setting ceases to be a universal control tool and becomes an architecture of management meanings, in which each level receives a language of goals and accountability appropriate to its functions. This reduces motivational asymmetry, increases trust in the management system, and creates the conditions for sustainable organizational development.

In the context of organizational complexity and multi-level hierarchies, a strict separation of KPIs and OKRs by management level is not always sufficient. In practice, there is an increasing need for hybrid goal-setting models that combine elements of control and direction, measurability and meaning, stability and development. Such models allow for the transitional nature of roles and avoid the extremes associated with the universalization of individual tools.

The hybrid goal-setting model involves a conscious combination of KPIs and OKRs within a single role or team, with a clear delineation of their functions. KPIs in this case serve as an "operational framework," ensuring transparency of ongoing activities, monitoring of basic metrics, and fair assessment. OKRs form a "development framework," setting the direction of change, growth priorities, and room for management decisions in the face of uncertainty. It is critical that these frameworks do not replace each other or compete for management attention.

Hybrid models are most effective at the specialist, expert, and middle management levels. These categories of personnel are simultaneously involved in operational activities and participate in development, improvement, and transformation projects. Relying solely on KPIs in these roles reduces complexity and demotivation, while relying solely on OKRs creates a sense of managerial fuzziness. A hybrid approach helps maintain operational resilience without inhibiting professional growth and initiative.

At the same time, the applicability limits of hybrid models require a clear understanding. The main risk is the confusion of KPI and OKR logics, whereby strategic goals are assessed as mandatory indicators, while operational metrics are treated as benchmarks without consequences. This leads to a blurring of management signals and a decrease in trust in the goal-setting system. To prevent this effect, it is necessary to institutionally establish the distinction between KPIs and OKRs, including their role in performance assessment and the reward system.

A prerequisite for the successful implementation of hybrid models is the organization's management maturity. Key factors here include transparency of the rules of the game, the stability of core KPIs, a developed feedback culture, and management's willingness to embrace uncertainty.

Without these conditions, a hybrid model risks becoming a formal complication of the goal system, bringing no practical value.

Hybrid goal-setting models should be viewed as a tool for fine-tuning the management system, not as a one-size-fits-all solution. Their use is justified in areas where operational responsibility and development overlap, provided that the functions of KPIs and OKRs are clearly delineated. With the right architecture, a hybrid approach can reduce motivational asymmetry, improve the consistency of management signals, and ensure a balance between the stability of current results and the organization's strategic development (Table 5).

Table 5 - Architecture of differentiated goal setting in the organization

Management level	Purpose of measurement (why)	What is measured	Tool	Planning horizon	Type of liability	Critical condition for efficiency
Line staff	Ensuring stability and quality of operations	Volume, quality, compliance with regulations	KPI	Short-term (month)	Executive, operational	Minimal number of indicators and transparent connection with payment
Specialists and experts	Balance of operational efficiency and development	Task results + contribution to improvements	KPI + OKR (hybrid)	Quarter	Professional, project-based	Clear distinction between KPIs and OKRs
Middle management	Coordination, strategy translation	Team and project results	OKR + limited KPIs	Quarter-half year	Managerial, cross-functional	No penalties for partial OKR achievement
Leaders	Formation of development directions	Strategic initiatives, changes	OKR	Half a year to a year	Strategic	Linking goals to real management decisions

The study shows that the effectiveness of goal-setting systems is determined not by the choice of a specific tool, but by the quality of its integration into the management architecture. KPIs and OKRs, by themselves, are neither a source of problems nor a universal solution. Management distortions arise when these tools are applied outside the context of organizational roles, responsibility horizons, and employee motivations.

In modern organizations, motivational asymmetries exist due to differences in the nature of work and management tasks at different levels of the hierarchy. Attempts to mitigate this asymmetry through standardized evaluation systems lead to conflicting management signals, formalized behavior, and decreased organizational adaptability. Universal metrics create the illusion of controllability, concealing real problems until their consequences become systemic.

Analysis showed that KPIs are most effective in areas of operational stability, where results are reproducible and directly dependent on compliance with regulations. OKRs, in turn, are appropriate

for roles associated with decision-making, development, and working under uncertainty. Consciously distributing these tools across management levels allows for the alignment of management expectations with realistic assessment and reward mechanisms, reducing the gap between stated goals and actual employee behavior.

The proposed practical model of differentiated goal setting and hybrid approaches demonstrate that motivational asymmetry can be a resource for organizational development rather than a source of management risks. Given managerial maturity and a clear goal architecture, different motivational modes simultaneously support operational stability and ensure strategic development.

The practical significance of this study lies in the opportunity to rethink the role of goal-setting systems in HR management. Abandoning one-size-fits-all solutions in favor of a differentiated approach requires managers to demonstrate greater managerial responsibility and awareness, rather than additional tools. This becomes a key factor in organizational resilience in the face of uncertainty and constant change.

Motivational asymmetry is an objective phenomenon, not a flaw. Universal systems create the illusion of controllability while concealing distortions. A differentiated approach allows for simultaneous operational resilience and strategic development, transforming asymmetry from a risk into a resource.

LITERATURE

1. Drucker, P. F. The Practice of Management. New York: Harper & Row, 1954.
2. Kaplan, RS, Norton, DP The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
3. Deci, E.L., Ryan, R.M. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York: Plenum Press, 1985.
4. Meyer, M.W. Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
5. Deci, E.L., Ryan, R.M. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York: Guilford Press, 2017.
6. Simon, H. A. Administrative Behavior. New York: Free Press, 1997.
7. Mintzberg, H. Managing. San Francisco: Berrett -Koehler, 2009.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18208644>
UDC 332.1

CORPORATE LOYALTY AS SIMULATION: WHY MODERN ORGANIZATIONS CONFUSE ENGAGEMENT WITH ADAPTATION

GELMANOVA ZOYA SALIKHOVNA

Professor, Karaganda Industrial University, Temirtau, Kazakhstan

SAULSKY YURI NIKOLAEVICH

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

IVANOVA ALEXANDRA VLADIMIROVNA

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

FAYEZ WAZANI ABDUL WALID

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

SAIFULLINA ASMA RAMILEVNA

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

Abstract. *In modern organizations, employee engagement metrics often measure employees' rational behavioral adaptation to system requirements rather than genuine corporate loyalty. Apparently high engagement masks simulated behavior: formal compliance with norms without internal identification with the company's goals and values. The study distinguishes between loyalty and adaptation. It is shown that digital HR tools, engagement surveys, and KPIs primarily measure adaptability rather than underlying motivation, leading to a systemic effect of simulated engagement. Substituting adaptation for loyalty creates managerial illusions of stability, distorts personnel decisions, provokes burnout, cynicism, and "silent sabotage," and reduces the organization's capacity for change. A conceptual model for distinguishing loyalty, engagement, and adaptation based on behavioral and motivational criteria is proposed, as well as practical recommendations for the transition from metric control to the diagnosis of the subjective position of employees to improve long-term organizational sustainability.*

Key words: *corporate loyalty, employee engagement, simulated engagement, adaptation, HR practices, digital control, personnel risks, management illusions.*

In recent decades, corporate loyalty has become one of the most frequently used categories in human resource management [1,2]. The concept of psychological contract [2] and engagement research [3,4] is widely used in HR practices.

Experience shows that external signs of loyalty are increasingly less reliable in reflecting employees' internal attitudes toward the organization. With increasingly complex organizational structures, increasingly regulated work, and the proliferation of digital control systems, employees are increasingly learning the rules of the corporate game, demonstrating required behavior patterns without developing a strong identification with the organization's goals and values. A paradoxical situation arises: formal engagement is growing, while initiative, responsibility, and willingness to share strategic risks are declining.

This trend points to a substitution of the content of management concepts. Corporate loyalty, initially associated with internal commitment and conscious employee choice, is gradually being transformed into a set of observable behavioral patterns. As a result, personnel adaptation to the requirements of the organizational environment begins to be perceived as loyalty, and compliance with established metrics as engagement. This substitution proves convenient for management

systems, since adaptation is measurable and controllable, unlike genuine motivation and value identification.

Modern HR practices focused on standardization, digitalization, and scalability play a special role in this process. Engagement surveys, performance assessment systems, behavioral competency models, and KPIs increasingly measure not the employee's level of internal commitment, but their ability to effectively adapt to established rules. This gives rise to the phenomenon of simulated engagement—an outwardly correct, yet internally alienated, participation of employees in organizational life.

The problem of substituting loyalty for adaptation has not only theoretical but also practical significance. Management decisions based on an erroneous interpretation of engagement lead to distorted personnel priorities, unstable employees, and the accumulation of latent risks that manifest during periods of crisis and organizational change. In this context, it is necessary to revise approaches to analyzing and assessing corporate loyalty, taking into account the differences between internal commitment and rational employee adaptation.

The classical understanding of loyalty as organizational commitment is developed in detail in the works of Meyer and Allen [1]. Engagement as a psychological state is described by Kahn [3].

In classical management and sociological traditions, corporate loyalty was viewed not as a behavioral indicator, but as an employee's internal position toward the organization. Loyalty implied a conscious acceptance of the organization's goals, norms, and values, as well as a willingness to align one's professional and career decisions with them. In this sense, loyalty served as a form of identification that went beyond the formal employment contract.

Early concepts of HR management assumed that loyalty develops over time and is based on mutual expectations between the organization and the employee. Employment stability, predictable career trajectories, recognition of professional contributions, and fair management decisions were seen as key conditions for developing lasting commitment. A loyal employee didn't simply follow the rules; they perceived the organization's success as part of their own professional identity.

Crucially, in this context, loyalty was not synonymous with obedience or discipline. On the contrary, it allowed for a critical approach to management decisions, initiative, and a willingness to defend the organization's interests even in the face of uncertainty and risk. Loyalty manifested itself not so much in routine adherence to instructions as in the ability to go beyond them in situations requiring responsibility and professional judgment.

In past management practices, loyalty was rarely subject to formal assessment. It was determined through employee behavior in non-standard situations: during crises, organizational changes, conflicts of interest, and strategic dilemmas. It was in such circumstances that the difference between formal compliance with rules and internal commitment to the organization became apparent. Loyalty was qualitative, not quantitative, making it difficult to measure but managerially significant.

In its classical understanding, corporate loyalty was a complex socio-psychological phenomenon based on identification, trust, and a long-term focus on shared development. It was not reducible to a set of indicators and could not be fully captured through formal HR tools. This circumstance fundamentally distinguishes the traditional understanding of loyalty from its modern interpretations, which are increasingly based on observable behavior and digital metrics.

The transition from industrial management models to digital and scalable HR systems has significantly changed the way corporate loyalty is interpreted. The digitalization of HR processes has led to the institutionalization of metrics for engagement, satisfaction, and commitment. Personnel surveys, performance systems Management, competency models, and KPIs have become the primary sources of information on employee loyalty. At the same time, a subtle but fundamental shift in focus has occurred in management practices: attention has shifted from the employee's internal identification with the organization to observable and comparable behavior that can be quantified.

As a result, loyalty began to be interpreted through a set of external indicators: participation in corporate events, adherence to behavioral standards, compliance with regulations, positive survey responses, and formal displays of initiative. These indicators proved convenient for management, as

they were easily aggregated, visualized, and integrated into reporting. However, their managerial value as indicators of genuine commitment proved limited.

The standardization of HR practices played a key role in transforming the understanding of loyalty. Universal engagement models and standard questionnaires assumed the ability to measure an employee's "average" attitude toward the organization, ignoring context, professional differences, and individual motivational structures. Under these conditions, loyalty ceased to be viewed as the result of long-term relationships and began to be perceived as a current level of compliance with established behavioral norms.

This transformation had an important management consequence: loyalty was effectively equated with an employee's adaptation to the organizational environment. The ability to quickly grasp corporate rules, accurately demonstrate expected behavior, and reproduce established communication patterns began to be perceived as a sign of engagement and commitment. The distinction between conscious acceptance of the organization's goals and rational adaptation to its requirements became blurred.

The reduction of corporate loyalty to a set of formalized metrics led to the loss of its profound meaning and a transformation in management perceptions of personnel. As complex socio-psychological processes began to be interpreted through simplified metrics, the illusion of controllability and predictability of the HR system arose. Organizations gained the ability to monitor employee behavior in real time, but lost the ability to understand the motivational foundations of this behavior.

As a result, management decisions increasingly rely on the interpretation of external signals that don't reflect employees' true attitudes toward the organization. High engagement rates are beginning to be perceived as an indicator of resilience, while in everyday practice, signs of alienation, emotional burnout, and diminished accountability are increasing. A paradox arises: the more "controllable" the HR system appears, the less resilient it is in the face of change.

The illusion of control is reinforced by the fact that formal indicators rarely signal impending problems. Employees who have adapted to the system's demands are capable of demonstrating correct behavior until the psychological contract is broken. In such cases, management failures manifest suddenly—as a sharp increase in turnover, passive resistance to change, or the loss of key competencies. The causes of these phenomena are often interpreted after the fact, whereas their origins were formed long before the crisis (Table 1).

Table 1 - Transformation of the understanding of corporate loyalty in management models

Analysis criterion	The classical understanding of corporate loyalty	Modern interpretation in HR practices
The Basic Nature of Loyalty	Internal identification of the employee with the goals and values of the organization	A set of observable and measurable behavioral traits
Basis of formation	Trust, mutual expectations, long-term relationships	Compliance with regulations, metrics, and corporate standards
Relationship with behavior	Behavior as a consequence of internal commitment	Behavior as the main object of assessment and management
Attitude to initiative	Initiative as a manifestation of responsibility and loyalty	Initiative is permissible within the given scenarios
The role of critical thinking	Accepted and considered valuable	Often perceived as a risk to governance

Possibility of formalization	Poorly formalizable, requires management interpretation	High degree of formalization and standardization
Basic assessment tools	Observation in non-standard situations, management judgment	Engagement surveys, KPIs, digital HR systems
Management effect	Formation of a sustainable personnel identity	Creating the illusion of control and manageability
Key risk	Dependence on the quality of management decisions	Substituting loyalty with adaptation and simulated engagement

Critiques of the relationship between HRM practices and actual performance are presented in the works of Guest [5] and Legge [6]. In modern management practice, the concepts of employee engagement and adaptation are often used interchangeably, leading to methodological and practical confusion. Formally, both phenomena are manifested through an employee's active participation in work processes, adherence to corporate norms, and a positive attitude toward the organizational environment. However, their internal nature, motivational foundations, and managerial consequences are fundamentally different.

Adaptation is the process of an employee's adjustment to the existing organizational conditions, including the assimilation of rules, norms, expectations, and sanctions. From the employee's perspective, adaptation is a rational strategy aimed at minimizing risks, maintaining employment, and achieving an acceptable level of comfort within a given coordinate system. In this case, the key motivator is not identification with the organization's goals, but effective functioning within its constraints.

Engagement, on the other hand, presupposes an internal acceptance of the tasks and meanings of the activity, as well as a willingness to go beyond formally prescribed behavior. An engaged employee is focused not only on meeting expectations, but also on the quality of the result, long-term development, and sustainability of the organization. Unlike adaptation, engagement is associated with a subjective position and presupposes the presence of intrinsic motivation that is not reducible to external control and incentives.

The fundamental difference between these phenomena manifests itself in conditions of uncertainty and change. An adapted employee typically demonstrates high performance in a stable environment with clearly defined rules, but struggles in situations that require independent decision-making, responsibility, and risk-taking. An engaged employee, on the other hand, is able to maintain productivity and initiative even in the absence of detailed regulations, as their actions are based on internally shared goals.

From a management perspective, confusing engagement and adaptation leads to systematic errors in assessing talent potential. Behavioral activity and the correct fulfillment of requirements begin to be perceived as indicators of commitment, whereas they may only reflect successful adaptation to the system. This distorts personnel decisions and reduces the organization's ability to recognize employees who exhibit genuine subjective engagement.

In most modern organizations, employees quickly understand unspoken rules of conduct: what is acceptable, what is not, what is praised, and what is punished. These rules are rarely explicitly stated, but are readily apparent through management responses, performance appraisal systems, and actual personnel decisions. Gradually, employees begin to adjust their behavior not to the stated values, but to what actually ensures stability and security.

In such conditions, adaptation becomes a form of behavioral conformity—a conscious repetition of expected behavior without attempting to deviate from it. An employee may be proactive,

disciplined, and formally engaged, yet avoid initiatives that carry risks, require challenging management, or disrupt the established order. This is not a sign of weakness or indifference, but a rational choice within a predictable system of sanctions and rewards.

It's important to note that conformity doesn't mean low performance. On the contrary, such employees often appear "perfect": they submit reports on time, participate in corporate activities, demonstrate a positive attitude toward change, and respond correctly to engagement surveys. However, their efforts are focused on maintaining external compliance rather than on improving processes or achieving long-term results.

Over time, employees begin to understand that genuine initiative isn't always rewarded within the organization and is sometimes even perceived as a threat. As a result, the safest strategy becomes feigning activity—creating the appearance of involvement without taking on additional responsibility. This is especially noticeable in an environment where decisions are made centrally and mistakes are punished more harshly than inaction.

This behavioral conformism gradually becomes entrenched at the cultural level. The system begins to reproduce itself: those unwilling to play by these rules leave or burn out, while those most attuned to the existing logic remain. As a result, the organization ends up with a stable, manageable, but underdeveloped workforce, where external loyalty is combined with internal alienation.

The ideas of disciplinary control and identity regulation through organizational practices are developed by Foucault [7] and Alvesson and Willmott [8]. Digital HR systems were initially created as a tool for increasing personnel transparency and control. They allow for the recording of performance, monitoring compliance with regulations, collecting feedback, and quickly making management decisions. However, in practice, such systems are increasingly beginning to foster not employee engagement, but rather accelerated adaptation to established rules of behavior.

Any digital system works with what can be formalized and measured. Therefore, the focus shifts to metrics, actions, and reactions that are easily recorded: task completion, meeting deadlines, participating in mandatory activities, responding to surveys, and communicating effectively. Employees quickly understand which signals the system "reads" and which actions improve their formal ratings. As a result, attention shifts from the meaning of work to the proper execution of digital procedures.

Over time, employees begin to focus not on the actual results or value of their work, but on the demands of the system. This leads to a behavior based on "doing as expected" rather than "doing better." The digital environment amplifies this effect, as deviations from standard scenarios become noticeable and potentially risky, while adherence to patterns guarantees stability and the absence of negative consequences.

Engagement surveys and performance appraisal systems play a special role in this process. By understanding the structure of questions and the logic behind interpreting the results, employees learn to give socially desirable answers and project a seemingly positive attitude toward the organization. Meanwhile, genuine doubts, fatigue, or disagreement remain hidden, as they lack safe channels for expression.

As a result, digital HR systems are beginning to perform not only a measuring but also a shaping function. They set boundaries for acceptable behavior and accelerate the spread of adaptive strategies, where employees appear engaged but are actually limited to performing the minimum required actions. This model is beneficial in terms of short-term manageability, but it reduces the organization's ability to identify true loyalty and support initiative.

Digitalization of HR without rethinking management goals widens the gap between external engagement and internal commitment. The system becomes effective in managing behavior, but loses sensitivity to employee motivation, responsibility, and willingness to participate in the organization's development (Table 2).

Table 2 - Adaptation, involvement and behavioral conformity in the management system

Analysis criterion	Staff adaptation	Employee engagement	Behavioral conformity
Key employee goal	Adapt to conditions and maintain stability	Achieve significant results and develop the organization	Avoid risks and sanctions
Motivational basis	Rational calculation, safety	Intrinsic motivation, meaning	Social approval and controllability
Attitude to the rules	Following the rules as a minimum	Using rules as a tool	Formal compliance without thought
Behavior under uncertainty	Waiting for instructions	Finding solutions on your own	Avoiding responsibility
Attitude to initiative	Cautious, selective	Active and conscious	Simulated or absent
Reaction to errors	The desire to minimize the consequences	Willingness to take responsibility	Shifting or formal correction
Interaction with HR systems	Quickly master the requirements	Use as an auxiliary tool	Focusing on the "right signals"
Management value	Short-term stability	Long-term sustainability	Predictability and control
The main risk for the organization	Limited adaptability	Increased complexity of management	Degradation of initiative and development

The concept of “emptiness” and simulative practices in modern organizations is discussed in detail by Alvesson [9].

In a context where employee onboarding becomes the dominant behavioral strategy, a unique phenomenon—simulative engagement—is emerging in organizations. This refers to the demonstration of outward signs of activity, loyalty, and interest in the absence of internal employee identification with the organization's goals and values. Simulative engagement is not an individual aberration, but a natural outcome of modern management and HR architecture.

Employees operating under the logic of simulated engagement correctly fulfill formal requirements: they participate in corporate events, maintain a positive tone, respond promptly to requests, and demonstrate required behavior in digital systems. However, their participation is instrumental in nature and aimed at maintaining a secure position within the organization, rather than achieving long-term results or developing processes.

A key feature of simulated engagement is the discrepancy between external behavior and internal attitudes. The employee may appear motivated, and loyal, without feeling a sense of ownership over the organization's successes or failures. Their actions are determined not by an internal acceptance of goals, but by an understanding of what signals the management system expects and what behaviors minimize risks.

It's important to emphasize that feigned involvement is often perceived as normal and even desirable. It provides stability, reduces open conflicts, and creates a semblance of control. However, such stability is superficial, as it doesn't come with a willingness on the part of employees to take responsibility in challenging situations or support the organization during periods of change.

Simulative engagement is an adaptive form of behavior that replaces genuine loyalty in the context of formalized control and digital management. It allows the system to function without

obvious glitches, but simultaneously masks growing employee alienation and reduces the organization's ability to develop sustainably.

Simulative engagement doesn't arise spontaneously and isn't the result of individual employee dishonesty. Instead, it's systemically reproduced through a set of HR tools and management practices aimed at formalizing and controlling behavior. These tools were originally designed as a means of improving management effectiveness, but in reality, they often encourage superficial compliance rather than genuine commitment.

One of the key mechanisms supporting the simulation is regular engagement and satisfaction surveys. Without a safe environment for honest feedback, employees quickly learn which answers are perceived as "correct." As a result, surveys begin to reflect not the actual attitudes of employees, but their level of adaptation to the system's expectations. Critical signals are either downplayed or disappear, giving way to socially desirable assessments.

Performance evaluation systems and KPIs, which focus primarily on quantitative indicators and procedural adherence, play a similar role. When promotions, bonuses, and managerial trust are contingent on formally meeting established metrics, employees focus on demonstrating desired results rather than finding optimal solutions. This reduces motivation for initiative and increases the focus on replicating proven behavior patterns.

Competency models and standards of corporate behavior can also contribute to the simulation of engagement if they are used as a tool for control rather than development. In such cases, employees learn the language and behaviors expected by the system without necessarily sharing the values behind them. Internal compliance is replaced by external demonstrations of compliance, which creates persistent patterns of imitation.

An additional factor is the management practice of formally recognizing engagement. Public rewards, activity ratings, and participation in corporate initiatives are often assessed based on quantitative indicators rather than actual contributions. This reinforces employees' desire to be "visible" in the system, even if their involvement is superficial and unrelated to long-term results.

Taken together, these tools create a management environment in which simulated engagement proves a more profitable and safer strategy than genuine initiative. The system rewards predictability and outward correctness, gradually displacing behaviors associated with risk, responsibility, and critical thinking. This is why simulated engagement is becoming a widespread and enduring phenomenon in modern organizations.

One of the key reasons for the simulation's stability is its manageability. An outwardly engaged but internally distanced employee typically doesn't challenge decisions, violate procedures, or create tension. They respond appropriately to management signals and integrate into existing processes. For the system, this means reduced transaction costs and minimized unpredictable reactions.

An additional factor is management reporting. Formal indicators of engagement, activity, and loyalty allow management to demonstrate control over the situation and compliance with established standards. In this sense, simulated engagement becomes part of institutional self-deception: the system relies on self-generated data to confirm its own effectiveness.

Simulated engagement becomes an integral part of the organizational order. It ensures short-term stability and the illusion of control, but simultaneously undermines long-term development potential. As long as the system is focused on reproducing convenient behavior, the distinction between loyalty and adaptation remains blurred, and real personnel risks remain hidden (Table 3).

Table 3 - Simulative engagement as a systemic effect of modern HR practices

Analysis criterion	Genuine engagement	Simulative involvement
Internal position of the employee	Identification with the goals of the organization	Distance from goals with external loyalty

Motivational basis	The meaning of work and responsibility for the result	Maintaining a secure position in the system
Nature of activity	Proactive, results-oriented	Formal, visibility-oriented
Attitude to risk	Willingness to take management risks	Avoiding risks and ambiguous situations
Behavior in change	Support and participation in transformations	Passive consent or hidden resistance
Using HR tools	As a means of development and feedback	As a mechanism for demonstrating compliance
Responding to feedback	Openness and willingness to make adjustments	Selective acceptance, formal consent
Management effect	Improving resilience and adaptability	The illusion of stability and controllability
Long-term consequences	Organization and personnel development	Burnout, cynicism, "silent sabotage"

Substituting simulated engagement for genuine loyalty directly impacts the quality of HR decisions. When managers and HR rely primarily on formal indicators of activity, correct behavior, and compliance with metrics, the focus shifts to the employees who have most successfully adapted to the system, rather than those who are capable of ensuring the long-term sustainability and development of the organization.

In such conditions, career advancement and access to management roles are achieved by employees who demonstrate predictability, discipline, and outward loyalty. Their strengths lie in their ability to work within existing rules and maintain process stability. However, these same qualities are often combined with a low willingness to take responsibility in uncertain environments, defend unpopular decisions, or initiate change.

At the same time, employees with high levels of agency, critical thinking, and intrinsic motivation may fall outside the scope of positive evaluation. Their tendency to ask questions, point out problems, and propose alternative approaches is perceived as a disruption to control or a potential source of conflict. As a result, the HR system begins to select not the most competent and stable employees, but those most suited to the current management logic.

This distortion of personnel decisions has a cumulative effect. As adapted but internally distanced employees advance to key positions, the organization's management framework becomes increasingly locked into replicating existing practices. The system's ability to self-renew and adequately respond to external changes diminishes, and strategic errors accumulate unnoticed.

Simulated engagement creates a sense of stability and manageability in management's HR system. Formal indicators are within acceptable limits, turnover is not alarming, employees demonstrate appropriate behavior and report satisfaction. Against this backdrop, the organization is perceived as stable, and HR risks are considered insignificant or localized. However, such stability is superficial and does not reflect the underlying processes occurring within the system.

The delayed effect of simulation is that real problems accumulate unnoticed. Initiative declines, employees avoid responsibility for innovative solutions, and a focus on formal compliance increases. These changes are rarely captured by standard HR tools, as they are not accompanied by sharp behavioral shifts or negative indicators. As a result, management systems continue to rely on data that does not signal an impending crisis.

Crisis manifestations arise with a time lag—most often during periods of external or internal change. Reorganization, strategic shifts, the introduction of new processes, or management reshuffles expose the hidden fragility of the HR system. Employees who previously demonstrated high engagement find themselves unprepared for uncertainty, exhibit passive resistance, or choose an exit strategy. For management, such reactions appear unexpected, as they contradict the previously observed pattern of loyalty.

Job Model The Demands – Resources model explaining burnout was proposed by Bakker and Demerouti [10]. Intrinsic motivation and self-determination were proposed by Deci and Ryan [11].

Long-term exposure to simulated engagement inevitably impacts employees' psychological well-being and attitudes toward the organization. Outwardly correct but internally alienated engagement requires constant self-control and emotional investment. Over time, this leads to increased burnout, decreased trust, and the development of a cynical attitude toward both corporate values and management initiatives.

Burnout in this context is not so much emotional as semantic. The employee continues to perform their duties, but no longer sees them as valuable or connected to personal goals. Work is perceived as a set of procedures that must be correctly performed without investing more than the minimum required level. Meanwhile, outward signs of engagement may persist, making the problem difficult to diagnose.

Cynicism becomes the next stage of adaptation. It manifests itself in a derisive attitude toward corporate rhetoric, formal participation in initiatives, and a skeptical attitude toward change. This cynicism is rarely expressed openly, as employees understand the risks of direct disagreement. Instead, it becomes entrenched in informal communications and everyday practices, gradually eroding trust in management decisions.

At the organizational level, these processes lead to the spread of so-called "silent sabotage." This isn't a deliberate violation of rules, but a deliberate limitation of contribution: a renunciation of initiative, minimization of responsibility, and perfunctory execution of tasks without striving to improve results. Employees do only as much as necessary to maintain their status, avoiding actions that go beyond formal expectations. For management, this behavior remains undetected for a long time, as it isn't accompanied by overt conflicts or a sharp decline in performance. However, taken together, burnout, cynicism, and silent sabotage significantly reduce an organization's adaptability, slow down change, and increase vulnerability in crisis situations. These phenomena are not the result of individual employee problems, but a systemic consequence of a management environment in which feigning engagement is a safer strategy than genuine agency (Table 4).

Table 4 - Management consequences of replacing loyalty with simulated involvement

Level of consequences	Manifestations in the personnel system	Management interpretations	Real risks for the organization
Personnel decisions	Promoting "convenient" and manageable employees	"Reliable", "loyal", "systemic" personnel	Weakening of the management framework, lack of leaders
Management dynamics	Decreased initiative and responsibility	"Staff are not ready for change"	Loss of adaptability in crises
Organizational stability	Formally low turnover	"The team is resilient"	Latent instability and sudden breakdowns

Reaction to change	Passive consent or hidden resistance	"Staff resistance"	Failure of transformations and reforms
Behavioral effects	"Silent Sabotage", a formal performance	Low motivation	Decrease in the quality and speed of decisions
Temporary effect	Manifestation of lag problems 6-18 months	"Unexpected Crisis"	Loss of management trust
Strategic level	Mismatch between strategy and actual behavior	"The strategy didn't work."	Undermining long-term sustainability

To overcome management confusion between corporate loyalty, engagement, and adaptation, it's necessary to move from assessing individual behavioral indicators to interpreting consistent employee behavioral patterns across different management contexts. The key question isn't "what an employee demonstrates," but "how and why they act in situations of uncertainty, risk, and choice."

The first diagnostic sign of genuine loyalty is an employee's willingness to align their actions with the organization's long-term goals, even in the absence of immediate benefits. Adaptation, on the other hand, manifests itself in high sensitivity to formal system signals. Simulative engagement occupies an intermediate position and is characterized by active but selective participation. An important diagnostic criterion is the employee's reaction to disagreement and mistakes. Loyal employees are able to reasonably challenge decisions and take responsibility for the consequences. Adapted employees tend to follow accepted instructions, even if they perceive them to be ineffective. Distinguishing between loyalty, engagement, and adaptation requires a shift in management attention from isolated indicators to the analysis of employee behavior over time and in critical situations. Such diagnostics allow for the identification of hidden HR risks and the development of a more sustainable HR policy, focused not only on manageability but also on the organization's development.

The transition from simulated engagement to genuine loyalty is impossible without a change in management optics. This isn't about introducing new surveys or metrics, but rather about reconsidering which behaviors are considered valuable and what management signals the organization communicates to staff. The key task of HR and managers is to create conditions in which employees' agency becomes secure and managerially relevant.

The first practical guideline is changing attitudes toward initiative and dissent. Engagement shouldn't be interpreted solely as support for existing solutions. On the contrary, the ability to articulate problems, propose alternatives, and take responsibility for their implementation is a key indicator of genuine loyalty. To achieve this, it's necessary to institutionalize safe forms of feedback and eliminate the practice of sanctions for constructive criticism.

The second benchmark is a revision of performance appraisal systems. Assessments should consider not only the achievement of formal performance indicators, but also the employee's contribution to process development, the sustainability of decisions, and the ability to act under uncertainty. This requires reducing the dominance of quantitative metrics and strengthening managerial interpretation of results based on the manager's professional judgment.

The third practical step is adjusting personnel decisions and promotion criteria. Promoting employees focused solely on external correctness and control reinforces simulated engagement at the systemic level. Conversely, supporting employees who demonstrate responsibility, initiative, and the ability to go beyond formal roles fosters a culture of genuine commitment.

Working with digital HR systems requires special attention. They should be viewed not as a universal tool for assessing loyalty, but as a supplementary data source. The interpretation of digital indicators should be complemented by a qualitative analysis of employee behavior in complex management situations, including change, crises, and non-standard projects.

Building genuine loyalty requires HR and management to abandon the illusion of complete control and recognize the value of managerial uncertainty. Supporting employee agency and a willingness to work with ambiguous signals helps reduce an organization's reliance on simulated forms of engagement and improve its long-term sustainability (Table 5).

Table 5 - Diagnostics of corporate loyalty and management guidelines

Diagnostic focus	Signs of adaptation	Signs of simulated involvement	Signs of true loyalty	Management actions
Employee motivation	Focus on security and stability	Focus on external approval	Focus on results and meaning	Revision of evaluation criteria
Behavior under uncertainty	Waiting for instructions	Formal consent	Independent decisions	Delegation of responsibility
Attitude to initiative	Caution	Electoral demonstration	Conscious activity	Supporting initiatives beyond KPIs
Reaction to errors	Avoiding responsibility	Formal recognition	Accepting responsibility	A safe environment for errors
Interaction with HR systems	Strict adherence to requirements	Impression management	Use for development	Reducing "metric pressure"
Attitude to change	Resistance or Waiting	Passive consent	Participation and co-authorship	Involvement in change design
Communication with management	Minimum required	Socially desirable	Open and informative	Channels for honest feedback
Long-term effect	Short-term manageability	The illusion of stability	Organizational sustainability	Focus on systemic development

The analysis shows that in modern organizations, corporate loyalty is increasingly being replaced by behavioral adaptation, and engagement by its external simulation. Formalized HR tools and digital management systems, focused on measurability and control, primarily record employee compliance with predetermined behavioral models, failing to distinguish between internal commitment and rational adaptation to the system. As a result, organizations gain the illusion of stability, which conceals mounting HR risks.

Simulative engagement proves functionally convenient for the management system, as it ensures predictability and reduces the level of open conflict. However, this short-term stability comes at the cost of personnel losing initiative, agency, and the ability to act in conditions of uncertainty. Misguided personnel decisions, delayed crises, burnout, and latent resistance are not random failures, but systemic consequences of the confusion between loyalty and adaptation.

Distinguishing between corporate loyalty, engagement, and adaptation requires a reconsideration of management logic: from focusing on external indicators to interpreting employee behavior in complex and uncertain situations [12-14,15]. True loyalty is not limited to correctness and discipline; it manifests itself in a willingness to take responsibility, participate in the

organization's development, and share strategic risks. Recognizing this distinction is a prerequisite for developing HR systems capable of ensuring the long-term sustainability of organizations in the face of change.

LITERATURE

1. Meyer, JP, Allen, NJ Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. — Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.
2. Rousseau, DM Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements. *Administrative Science Quarterly*, 1989, Vol. 34(2), pp. 241–266.
3. Kahn, W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 1990, Vol. 33(4), pp. 692–724.
4. Saks, A.M. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 2006, Vol. 21(7), pp. 600–619.
5. Guest, D.E. Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 2011, Vol. 21(1), pp. 3–13.
6. Legge, K. *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. - London: Palgrave Macmillan, 2005.
7. Foucault, M. *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. — New York: Vintage Books, 1995.
8. Alvesson, M., Willmott, H. Identity regulation as organizational control. *Journal of Management Studies*, 2002, Vol. 39(5), pp. 619–644.
9. Alvesson, M. *The Triumph of Emptiness: Consumption, Higher Education, and Work Organization*. — Oxford: Oxford University Press, 2013.
10. Bakker, AB, Demerouti, E. The Job Demands–Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 2007, Vol. 22(3), pp. 309–328.
11. Deci, E.L., Ryan, R.M. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. — New York: Plenum Press, 1985.
12. Pfeffer, J. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. — Boston: Harvard Business School Press, 1998.
13. Argyris, C. *Overcoming Organizational Defenses*. - Boston: Allyn and Bacon, 1990.
14. Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership*. — 5th ed. — Hoboken: Wiley, 2017.
15. Mintzberg, H. *Managing*. — San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18208748>
UDC 33.336.02

AN EMPIRICAL ANALYSIS OF FINANCIAL LITERACY OF THE POPULATION IN KAZAKHSTAN

MAKHMUT DIANA MARATKYZY

Bachelor's Student of L.N. Gumilyov Eurasian National University
Astana, Kazakhstan

Abstract: *This study provides an empirical analysis of the level and dynamics of financial literacy of the population in Kazakhstan based on secondary quantitative data. Using annual values of the Financial Literacy Index for the period 2020-2025, the research examines long-term trends and growth patterns in financial literacy. The results indicate a stable upward trajectory, with the index increasing from 39.07% to 41.5% over the observed period. Calculations of cumulative and average annual growth rates reveal that improvements in financial literacy have been gradual and incremental rather than rapid. A comparative discussion places Kazakhstan's performance within a global context, highlighting its intermediate position between high-performing developed economies and countries with low financial literacy levels. The findings suggest that sustained policy efforts and targeted financial education initiatives are essential for further improvement.*

Key words: *financial literacy, empirical analysis, financial literacy index, Kazakhstan, quantitative analysis, international comparison*

Financial literacy has become an essential component of economic stability and sustainable development in modern societies. The ability of individuals to understand basic financial concepts, manage personal finances and make informed financial decisions directly affects household welfare, financial inclusion and the overall efficiency of the financial system. In the context of increasing financial product complexity and rapid digitalization of financial services, financial literacy plays a crucial role in reducing financial risks and enhancing consumer protection.

In emerging economies, the issue of financial literacy is particularly significant. Limited financial knowledge may lead to excessive debt, poor savings behavior, low participation in formal financial markets and vulnerability to financial fraud. Therefore, improving financial literacy is widely recognized as a priority for governments, financial institutions and international organizations. Empirical studies demonstrate that higher levels of financial literacy are associated with better financial planning, increased savings and more responsible borrowing behaviour.

Kazakhstan, as a developing economy with an evolving financial sector, has experienced substantial changes in recent years. The expansion of banking services, the growth of insurance markets and the widespread adoption of digital financial platforms have increased public access to financial products. At the same time these developments have intensified the need for adequate financial knowledge among the population. In response, various initiatives aimed at improving financial literacy have been implemented, including educational programs, informational campaigns and policy measures supported by both public and private institutions.

Recent analytical data indicate a positive trend in the level of financial literacy in Kazakhstan. Published statistical indicators suggest that citizens have become more aware of basic financial concepts, insurance products and personal financial management practices. The observed growth in financial literacy reflects the combined effect of economic development, digitalization and targeted educational efforts. However, despite these improvements, differences in financial knowledge across demographic groups and the overall sustainability of these trends remain important issues for empirical investigation.

This study aims to analyze the level and dynamics of financial literacy of the population in Kazakhstan based on available secondary quantitative data. By examining published statistical indicators and observed trends, the research seeks to provide an empirical assessment of recent

developments in financial literacy and to identify factors that may contribute to its growth. The findings of this study may be useful for policymakers, educators and financial institutions in designing effective financial education strategies and improving the overall financial competence of the population.

This study is based on a quantitative research approach employing secondary data analysis. The empirical component relies on officially reported indicators of financial literacy in Kazakhstan, which allows for an examination of national-level trends without conducting a primary survey. The use of secondary quantitative data is particularly appropriate for identifying long-term dynamics and general patterns in financial literacy development.

The data used in this study consist of annual values of the Financial Literacy Index for the period from 2020 to 2025. The index is expressed as a percentage and reflects the overall level of financial literacy among the population. Using a time series of comparable annual observations makes it possible to assess changes in financial literacy over time and to determine whether the observed development follows a stable or volatile trajectory.

The analysis focuses on the Financial Literacy Index as the main variable of interest. Changes in the index are examined through descriptive statistical methods, including the assessment of absolute year-to-year changes and the evaluation of cumulative growth over the entire period under review. In addition, a graphical method is applied to visually illustrate the dynamics of financial literacy growth in Kazakhstan. The line chart constructed for this purpose provides a clear representation of the direction and intensity of changes in the index.

While secondary data analysis offers valuable insights into national trends, this methodological approach has certain limitations. The index represents an aggregated measure and does not allow for the identification of differences across specific demographic groups or regions. Moreover, the study does not aim to establish causal relationships but rather to describe and interpret observed empirical trends. Despite these limitations, the applied methodology is sufficient for achieving the research objective of analyzing the dynamics of financial literacy in Kazakhstan.

The empirical results demonstrate a sustained improvement in the level of financial literacy in Kazakhstan over the period from 2020 to 2025. During this time the Financial Literacy Index increased from 39.07% in 2020 to 41.5% in 2025, confirming a stable upward trajectory. [1, 2]

$$\Delta FL = FL_{2025} - FL_{2020} = 41.5 - 39.07 = 2.43 \text{ percentage points.}$$

The total cumulative increase over the period amounts to 2.43 percentage points, which corresponds to an overall relative growth of approximately 6.2% compared to the baseline year.

$$GR = ((FL_{2025} - FL_{2020}) / FL_{2020}) * 100\% = (2.43 / 39.07) * 100\% = 6.22\% \text{ (approximately)}$$

Although the general direction of change is positive, the pace of growth varied across the observed years. In the early stage of the period, the index rose gradually, followed by stronger increases in specific intervals, particularly between 2021 and 2022 and again between 2023 and 2024. Conversely, the growth recorded between 2022 and 2023 was relatively modest, indicating a temporary deceleration in the improvement of financial literacy. These variations suggest that progress has been uneven but consistently positive.

The long-run dynamics of financial literacy growth can be summarized through the average annual growth rate (AAGR) of the index.

$$AAGR_{\text{absolute}} = (FL_{2025} - FL_{2020}) / n = (41.5 - 39.07) / 5 = 2.43 / 5 = 0.486 \text{ percentage points per year.}$$

When considering the full observation period, the index increased at an average rate of approximately 0.49 percentage points per year.

$$AAGR_{\text{relative}} = (FL_{2025} / FL_{2020})^{(1/n)} - 1 = (41.5 / 39.07)^{(1/5)} - 1 = 0.012 \text{ (approximately).}$$

In relative terms, this corresponds to an estimated average annual growth rate of about 1.2%. This finding indicates that improvements in financial literacy in Kazakhstan have occurred steadily over time, without sharp fluctuations or abrupt structural breaks.

Year-to-year changes further illustrate variations in the speed of growth. The annual increment was calculated as:

$$\Delta FL_t = FL_t - FL_{t-1}.$$

2020-2021	+0.45 pp
2021-2022	+0.78 pp
2022-2023	+0.20 pp
2023-2024	+0.70 pp
2024-2025	+0.30 pp

Table 1 – Year-to-year dynamics (absolute changes in pp)

The results show that the largest increases occurred in 2021-2022 (0.78 pp) and 2023-2024 (0.70 pp), while the smallest increase was recorded in 2022-2023 (0.20 pp). These fluctuations indicate temporary deceleration and acceleration phases within an overall upward trend.

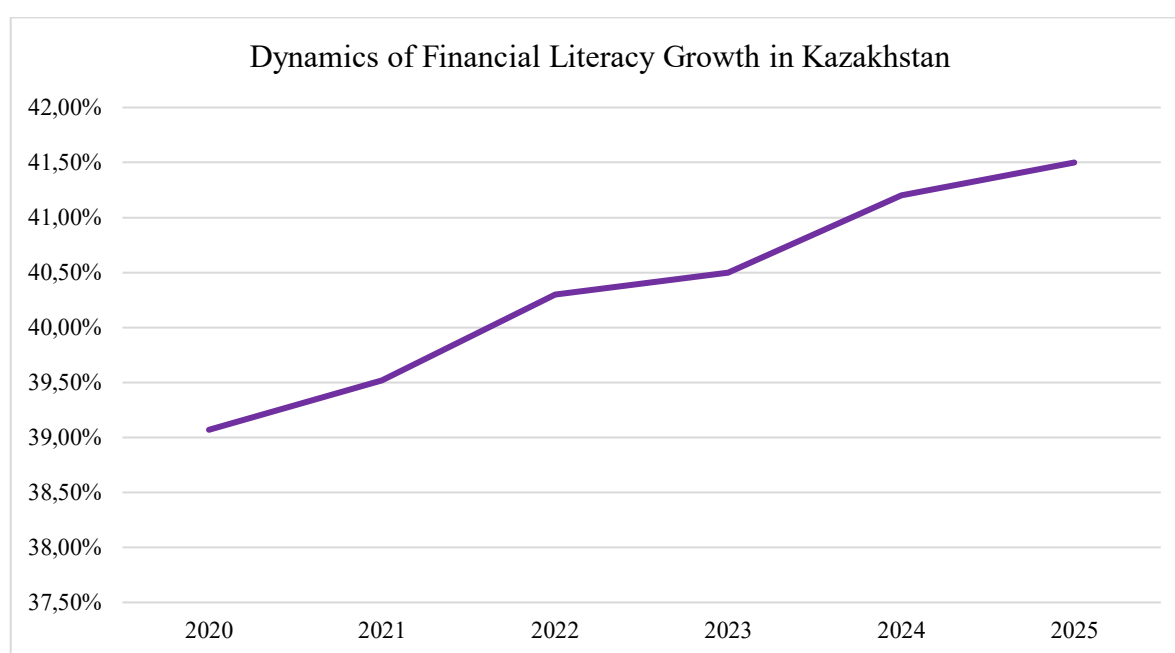


Figure 1 – Dynamics of Financial Literacy Growth in Kazakhstan

The graphical representation of these dynamics in Figure 1 further supports the numerical analysis. The figure illustrates a smooth upward trend, with minor variations in slope reflecting changes in the speed of growth. A slight flattening of the curve around 2022-2023 is visible, followed by a steeper increase in 2023-2024, which aligns with the higher annual gain recorded in that period. In the final year, the slope moderates, suggesting that while financial literacy continues to improve, the rate of increase may be gradually stabilizing.

Overall, the numerical results demonstrate that financial literacy growth in Kazakhstan during the analyzed period can be characterized as stable, cumulative and incremental. The absence of negative annual changes and the moderate long-run growth rates suggest that improvements in financial literacy are likely driven by structural factors, such as gradual expansion of financial services, digitalization and continuous educational initiatives, rather than by short-term shocks.

The financial literacy landscape varies significantly across countries, reflecting differences in economic development, education systems, financial market sophistication and national policies aimed at financial education. According to global statistics, only a portion of the adult population in many countries is considered financially literate. The overall financial literacy rate across surveyed populations stands at 57%, indicating that just over half of adults globally understand key financial concepts such as risk diversification and inflation (essential competencies for personal financial

decision-making). In contrast, a broader global measure suggests that approximately 27% of adults worldwide are considered financially literate in 2025, showing that less than a third of the global population may have a solid baseline of financial knowledge when different measurement frameworks are applied. These figures illustrate that financial literacy remains an ongoing challenge even in developed economies. [3]

In northern Europe, countries such as Sweden and Norway exhibit relatively low financial illiteracy (both at 29%), implying that their financial literacy rates may approach or exceed 70% when interpreted inversely. Countries such as Germany (34%) and the United Kingdom (33%) also show comparatively strong performance. Conversely, numerous countries experience high levels of financial illiteracy, with Guatemala and Nigeria both recording rates of 74%, and Latin American countries including Mexico and Brazil showing illiteracy rates of 65-68%. These figures indicate that in many developing and emerging economies, financial literacy remains a significant challenge despite ongoing efforts to expand financial inclusion and education. [3]

In this context, Kazakhstan's Financial Literacy Index of 41.5% in 2025 indicates a moderate position relative to the global distribution. Although lower than the highest-performing countries in northern and western Europe, it also sits above the most severe cases of low literacy identified in the global data on illiteracy. This intermediate position aligns with Kazakhstan's status as a middle-income country with ongoing financial sector development and expanding access to financial services.

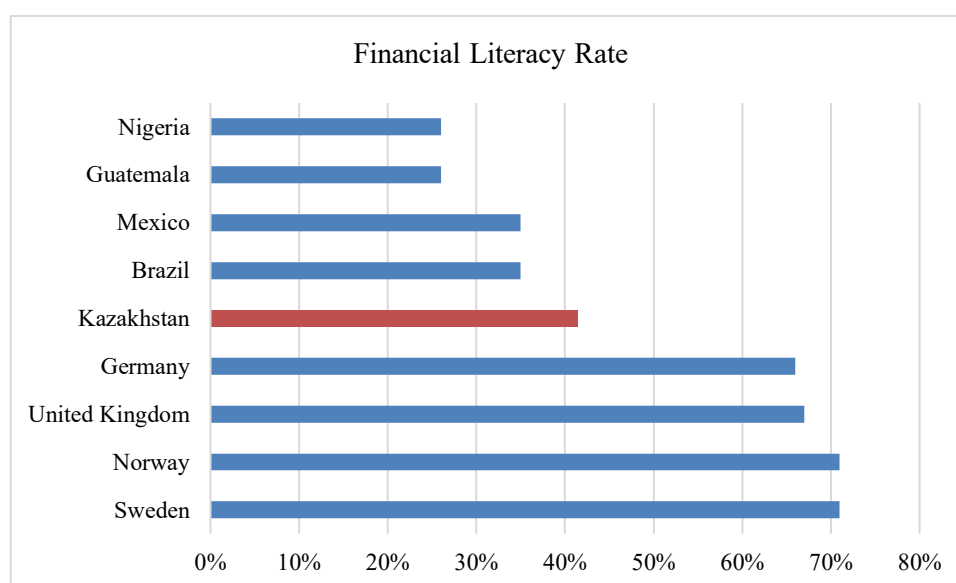


Figure 2 – Comparison of Financial Literacy Rates [3]

Although the estimates above are approximated from illiteracy rates reported in the global data (and therefore should be interpreted with caution), they illustrate the relative position of Kazakhstan's financial literacy level in a broader international context. Kazakhstan's index is clearly lower than that of leading high-literacy countries in Europe, suggesting that there is significant room for improvement in financial education and public awareness. At the same time, it is noticeably higher than levels implied for countries with pervasive financial illiteracy, highlighting a degree of relative progress compared to some emerging markets.

Globally, financial literacy remains a pervasive challenge. Even countries with advanced financial systems may not achieve universal financial understanding, as evidenced by variation in literacy rates among developed economies and ongoing disparities within populations. Nonetheless, improvements in financial inclusion, digital financial services and targeted education initiatives appear to correlate with higher financial literacy outcomes, underscoring the importance of coordinated educational strategies and policy interventions.

This study examined the level and dynamics of financial literacy of the population in Kazakhstan using a quantitative approach based on secondary data analysis. The empirical results demonstrate a stable and sustained increase in the Financial Literacy Index over the period from 2020 to 2025. Although the observed growth is moderate in magnitude, the absence of any decline throughout the period indicates a consistent positive trend in the development of financial literacy in the country.

The calculated indicators show that financial literacy in Kazakhstan increased by 2.43 percentage points over five years, corresponding to a cumulative relative growth of approximately 6.2%. The estimated average annual growth rate of around 1.2% confirms that improvements have occurred gradually rather than rapidly. Such dynamics are characteristic of knowledge- and behavior-based indicators which typically evolve over extended periods and require continuous institutional support.

The comparative discussion placed Kazakhstan's results within a broader international context. When compared with countries demonstrating high levels of financial literacy, particularly in Northern and Western Europe, Kazakhstan's index remains significantly lower, indicating substantial potential for further improvement. At the same time, the country performs more favorably than several emerging economies characterized by high levels of financial illiteracy. This intermediate position reflects Kazakhstan's stage of economic development and the ongoing transformation of its financial sector.

Overall, the findings suggest that progress in financial literacy in Kazakhstan is likely driven by long-term structural factors, including the expansion of financial services, increasing digitalization and the implementation of financial education initiatives. However, the moderate pace of growth indicates that existing measures may be insufficient to achieve rapid convergence with high-performing countries. This highlights the need for sustained and targeted financial education policies, particularly those aimed at improving practical financial skills and broadening access to reliable financial information.

The study is subject to certain limitations. The use of aggregated secondary data restricts the ability to analyze differences across demographic groups and does not allow for causal inference. Future research could address these limitations by incorporating primary survey data, demographic segmentation or cross-country econometric analysis. Despite these constraints, the present study provides a clear empirical overview of financial literacy dynamics in Kazakhstan and contributes to the understanding of its position within the global financial literacy landscape.

REFERENCES:

1. В Казахстане растёт уровень финансовой грамотности граждан // Казахстанский портал о страховании Allinsurance.kz. URL: <https://allinsurance.kz/articles/lichnyj-opyt-strakhovaniya/24745-v-kazakhstane-rastet-uroven-finansovoj-gramotnosti-grazhdan>
2. FinGramota.kz : обучающий медиапортал по финансовой грамотности. URL: <https://fingramota.kz/ru>
3. Financial Literacy Statistics 2025: Age, Income & Gender Trends You Need to Know / S. Burnett, K. Kinder. July 10, 2025. Reporting CoinLaw. URL: <https://coinlaw.io/financial-literacy-statistics/>

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18208757>

ИДОРАКУНИИ МАРКЕТИНГӢ ВА ТАҲЛИЛИ ТАҒИРӢБИИ ҲОЛАТИ ИҶТИМОӢ ДАР ШАРОИТИ ИҚТИСОДИ БОЗОРИ

САВЗАЛИЗОДА СУҲРОБ САВЗАЛИ

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 илмӣ самтҳои асосии идоракунии маркетингӣ ва таҳлили тағирёбии ҳолати иҷтимоӣ дар шароити иқтисоди бозорӣ дар Ҷумҳурии Тоҷикистон мавриди таҳлил қарор дода чунин такид намудааст, ки дар илмӣ менеҷмент ва маркетингӣ муосир механизмҳои ташаққул ва равишҳои дурусти идоракуни корхонаҳо мавҷуд аст, ки шартҳои асосии фаъолияти онро мавқеъ ва нуфузи ҳар як роҳбар дар низомии идоракунии муайян менамояд.

Калидвожаҳо: идоракуни, таҳлил, тағирёбии идоракунии, системаи ташаққулёбии илмӣ, механизмҳои таҳлил маркетингӣ.

САВЗАЛИЗОДА СУҲРОБ САВЗАЛИ

преподаватель кафедры менеджмент и организация туризма БГУ имени Носира Хусрава

НАИМОВ, БЕКМУРОД КУНҒУРОТОВИЧ

кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой управления и организации туризма Бохтарского государственного университета имени Насира Хусрава

В научной статье анализируются основные направления управления маркетингом и анализ изменений социальной ситуации в условиях рыночной экономики в Республике Таджикистан, утверждается, что в современной науке управления и маркетинга существуют механизмы формирования и правильные подходы к управлению предприятиями, основным условием деятельности которых является положение и влияние каждого руководителя в системе управления.

Ключевые слова: управление, анализ, управленческие изменения, система научного формирования, механизмы маркетингового анализа.

SAVZALIZODA SUKHROB SAVZALI

is a lecturer at the Department of Management and Organization of Tourism of the BSU named after Nosir Khusrav

NAIMOV, BEKMUROD KUNGUROTOVICH

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Management and Organization of Tourism at Nasir Khusrav Bokhtar State University

The scientific article analyzes the main directions of marketing management and the analysis of changes in the social situation in a market economy in the Republic of Tajikistan. It is argued that in modern management and marketing science there are mechanisms for the formation and correct approaches to enterprise management, the main condition of which is the position and influence of each manager in the management system.

Key words: *management, analysis, managerial changes, scientific education system, marketing analysis mechanisms.*

Таълили пайваставу бефосилаи маркетинги ва омӯзиши саривақтии тағйирёбандагии менеҷменти маркетинги, махсусан барои муайянсозии талаботи асосии истеъмолкунандаву харидори доимии корхонаву ширкат, шарту шароити рақобати мол дар бозор, вазъияти дохилаву берунаи корхонаву ширкат, инчунин коркарди молу хизматрасониҳои навини концептуалии ба талаботи бозор ҷавобгӯй ва одатқунонӣ воридшавии моли нав ба бозор зарур доништа мешавад.

Аз тарафи дигар, ҳуди вазифаи менеҷменти маркетингии стратегӣ, ин таҳлилу тадқиқи тағйирёбандагии бозори инноватсионӣ ва нишонагирӣ ба ташкили ояндабинии фаъолияти доимии роғбарӣ мебошад. Мақсад аз риояи ин равиш асосан таъмини дараҷаи илроиш ва ё созандагии қарори роғбарӣ ва ташаккули системаву модели пурқуввати ҷамъовариву коркарди иттилооти бефосилаи ҳолати бозору бозоршиносӣ аст. Инчунин, фаъолияти касбӣ дар рёлаи шабонарӯзии интернетӣ ва иртиботи дуљонибаву бисёрљониба пайваст гардида, вобаста ба ин мувофиқасозии нақшаву мақсадҳои стратегии маркетинги аз равишҳои мебошанд, ки ҳолатро дар самти қабули қарори маркетинги пурра таълилу баррасӣ менамоянд[1, с.51].

Равишҳои функционалии таҳлилии системавию ҳолатӣ ва инноватсионии пайвасти бефосила имконоти фарроҳи фаъолияти роғбарие мебошанд, ки корхонаву ширкатро нишонагир ба бозор карда, заминаи шинохти тағйирёбандагии бозор ва муъити дохилаву берунаи онро фароҳам меоваранд.

Ин равишҳо дар навбати худ дар шароити иқтисоди бозори риояи қоидаҳои зерини роғбариро талаб менамоянд:

1. Нишонагирӣ ба харидорону мизолон доир ба ӯар як намуди молу хизматҳо, муайянсозии харидорон ва ӯш қардани хоёишу талаботи онҳо.

2. Таъйин намудани хизматрасониҳои маркетинги ӯамчун равиши бозоршиносӣ ва нишонагирӣ таҳлилӣ ба сегментҳои мақсадноки бозорӣ.

3. Роғбарии системавии таҳлилӣ ва моделсозии ҳолатҳо, пайдо қардани арзишҳои бозорғиву интизории истеъмолкунандагон ва идорақунии онҳо.

4. Ташкили иртиботу иттилооти менеҷменти маркетинги ба истеъмолкунандагону харидорон ва муайянсозии сарсупурдагии онҳо.

5. Таъйин намудани соёибқорӣ ӯамчун фаъолияти фарёанғиву инноватсионии рушдёбандагӣ ва созандагии маркетинги.

6. ӯустариши ӯамғироиву ӯамқорӣ бо шарикони стратегии рушд дар бозор.

7. Аз байн бурдани бюрократии менеҷменти маркетингии корхонаву ширкатҳо ва ӯуаштан ба қоидаи рушдёбандагии доимии инноватсиониву созандагӣ.

Дар ҳолати қомилан риоя ӯаштани 7 – қоидаи тавсеавӣ таҳлилӣ қуқунии ҳолати маркетинги як қатор омилҳои дигар амалӣ мегарданд, ки ба раванди фаъолиятҳои роғбарӣ таъсири бевоситаи ҳудро мерасонад:

1. Муъити рақобатпазирии корхонаву ширкат ба дастоврадҳои ноил гардида, дар давраи қутоњи таъриҳӣ ба бовариву эътироми харидор сазовор мегардад ва ба талаботи истеъмолкунанда мувофиқ молу хизматҳои истеъсол менамояд[2, с.19,24].

2. Вобаста аз дараҷаву зинаи рушдёбандагӣ, ҳолатҳои фарққунандағиву рушдёбандағиро мушоёида қардан имқонпазир аст, ки аз дигар љониб имқоноти бозорёбии ӯар як корхонаву ширкат аст.

3. Дилхоъ корхонаву ширкат имқоноти волои коркарди равишҳои концептуаливу стратегии маркетингии ҳудро ба даст оварда, ҳудро ба шароити бозор мувофиқ мегардонад.

4. Равишҳои алоёидаи стратегии маркетинги ва тактикаи алоёидаи роғбарии маркетинги ӯатман ба уёндаи менеҷерони бозоршиносу тавонманди қордону қоромӯз воғузор мешаванд.

5. Диккати асосии корхонаву ширкатҳои имрӯза оғишта – оғишта ба равишҳои алоҳидаи истеҳсоли молу хизматҳо ва равишҳои комплекси консентратсияи истеҳсоливу молҳои равона мегардад.

Бо дар назардошти равишҳои овардашуда менеҷменти маркетинги зарурати ба таълили унсурҳои зерини баъодиноӣ ҷалб намудани диккати асосӣ вуҷуд дорад:

1. Таълили захираҳои дохили корхона ва ё ширкат, таълили концепсияи стратегӣ ва имконоти истифодаи оқилонаву самараноки захираҳо.

2. Таълили муъити берунаи илтимоеӣ, иқтисодӣ, равишҳои рушдбандагии технологӣ ва таъсиррасонии он ба таъкими рақобатпазирии корхона ва ё ширкат.

3. Таълили омилҳои пурқувватӣ ва ё камқувватии рақибон ва низоми тағйирбандагии он барои даврании ояндаи стратегӣ.

4. Таълили нишондиҳандаҳои талаботи истеҳсолкунанда ва ё харидор.

5. Таълили равишҳои инноватсионии рушдбандагии корхона ва ё ширкат, бартариат ва ояндабинии самаранокии он.

Дастандаркорони баҳши менеҷменти маркетинги дар чунин як ақидаи устувор қарор доранд, ки панҷ унсурӣ ҷавқулбаён метавонанд аз равишҳои асосии таълилӣ қабул карда шуда, ҳамчун имконоти бозори корхонаву ширкатҳо дар шароити ҷаҳонишавии амиқӣ иқтисодӣ шинохта шаванд[3, с.14,19].

Қадами дигари таълилии маркетингии корхона ва ё ширкат ин ундадорӣ доимии мутахассисон оид ба бозоршиносӣ буда, аз равишҳои зерин иборат мебошад:

1. Таълили доимии тағйирбандагии муъити дохила ва берунаи корхонаву ҳолати рақибон дар бозор, таълили равишҳои навини инноватсионӣ ва тағйирбандагино.

2. Таълили динамикии соҳаҳои бозор, дигаргуншавии рафтори харидору унсурҳои дигари тағйирбанда.

3. Таълилу баъодиноӣи унсурҳои алоҳидаи бозорӣ, пайдо кардани харидорони сарсупурда, таъйин намудани тарафҳои пурқувват ва ё камқуввати рақибон унсурҳои таъсиррасонанда ба он.

4. Таълили қарори роғбарӣ оид ба интихоби сегментиҳои мақсадноки бозор ва баъодиноиву шарту шароити таъсиррасонии онҳо.

5. Таълили стратегии ҳолату муъити берунаи бозор ва таъсиррасонии он ба самаранокии ояндаи корхона.

Ҳамаи ин равишҳои таълилӣ ҳамчун асоси назариявӣ амалии кори роғбарии маркетинги хизмат намуда, имконоти баланди таъсиррасониро ба қарори роғбарӣ доранд. Онҳо муайянкунандаву нишонагирӣ асосии равиши стратегии корхонаву ширкат ба ҳисоб рафта, ҳамчун калиди кушоиши масоил ва унсурҳои монеаи рушдбандагӣ хизмат намуда, барои қабули қарори роғбарии стратегии маркетинги ҳамчун пойдевор хизмат менамоянд. Яъне, равишҳои тағйирбандагии муъити беруна, инчунин тағйирбандагиҳои бозори глобалии ҷаҳонӣ, ҳолатҳои демографӣ, фарҳангиву экологиву сиёсӣ, техникаву технологӣ ва дигар унсурҳои, ки барои ҷаҳонӣ касбиву ҳунарии ӯ як қорманду роғбари корхона ва ё ширкат таъсиррасонӣ доранд, омилҳои муҳими рушди менеҷменти маркетинги мебошанд.

Ғарчанде равишҳои стратегии маркетингии менеҷмент ҳамчун ҷаҳонӣ таълилу пайваста таълилу баррасӣ мегарданд, моро зарур аст баъодиноӣи самаранокии ҷаҳонӣ таълилу пайваставу ӯарғарфтаинаву ӯармоғаро дошта бошем ва нишондиҳандаҳои сифативу миқдорӣи онро зерӣ назорати аудиторӣ қарор бидиҳем. Мо бояд нишондиҳандаҳои самаранокии ҷаҳонӣи корхонаро зерӣ таълилу аудиторӣ қарор дода, омилҳои ба он таъсиррасонро пайваста муайян созем[4, с.284].

Камбудиноро барғараф намуда, барои дар оянда роғ надодан ба камбудиву нуқсон заминаи мувофиқу пешниҳодно дошта бошем. Инчунин, оид ба муъити маркетинги, илҳоиши мақсаду вазиға, системаи нақшаиву назоратии менеҷмент, ӯараёни истеҳсоливу ҳосилнокии меғнат, ташвиқоту тарғибот ва нишонаҳои брендиву тамғаи молӣ дар бозори глобалии ҷаҳонӣ таълилу пайвастай аудиторӣ анҷом бидиҳем.

Њамин тарикъ, мутобикъ ба таълили талаботи Ҷавъ самаранокии идоракунии маркетинги дар менеѡмент аз рӯйи 5 равиш муайян кардан мумкин аст:

1. Ҷавъолият дар зинаи бозори амиќи ѡаѡонӣ, буѡронѡои соѡавии ѡаѡонӣ ва бозори байналмилалӣ. Ин албатта, таъсиррасонии 3 - 5 соларо дошта, метавонад дар оянда ба рушдѡбандагии корхона ва ѡ ширкат таъсири мусбӣ ва ѡ манфӣ дошта бошад.

2. Ҷавъолият дар зинаи макроиктисодии бозори минтаќавӣ ва ѡ дохилаи як мамалакат. Ин зинаи пойдевори ҷавъолияти корхонаву ширкати шумо буда, албатта таъйирѡбандагии он метавонад таъсиррасонии бевосита ва бавоситаи маркетингӣ дошта бошанд[5, с.138].

3. Ҷавъолият дар зинаи микроиктисодӣ таъсиррасонии молу хизматѡои алоѡидаро зери таълил қарор дода, нишондиѡандаѡои таъйирѡбандагии ѡолати бозор, истеъмолкунандаву харидору раќибонро баѡ дода, равишѡои таќтикиву стратегии таъсиррасониро менеѡменти маркетингӣ мустаќилона қабул карда метавонад.

4. Ҷавъолият дар зинаи корқади моли алоѡидаву хизматрасонии алоѡидаи бозори корхона. Дар ин равиши идоракунии маркетингӣ хати ѡаракати мол ѡамалѡониба зери таълилу баррасӣ қарор гирифта, пурра омӯхта мешавад ва алоќамандии ѡар як субъекти бозори дохилаву беруна таълилу баррасӣ мегардад.

5. Ҷавъолият дар зинаи эѡду кашфӣѡи креативию когнитивии инноватсионӣ. Аслан, менеѡменти маркетингӣ барои истеъсоли молу хизматѡои навин ҷавъолияти идоравӣ дошта, кӯшиши пешниѡод сохтани моли аз нигоѡи харидор бартариятдоштаро менамояд ва самаранокии баландро интизор аст[6, с.166].

Хулоса: мо ба он андешаем, ки аз ин панѡ равиши таълилии идоракунии маркетингии корхонаву ширкатѡо муайн мегардад, ки он ѡараѡи бефосилаи омӯзишivu таълиливu тадќикотиро монда, аз ѡар як мутахассиси соѡа маѡорати баланди касбивu ѡунари ва ҷавъолияти пайвастаи роѡбариро таќозо менамояд. Ёѡе, маќсаду вазифаи асосии менеѡменти маркетингӣ ин пешниѡоди стратегии аз нигоѡи илмивu амалӣ ва эѡодивu кашфӣѡи асосноккардашудаи тавсеаи маркетингии корхонаву ширкат ва таъмини барориши молу хизматрасонии навини бозоргирu бозорѡбии баланди инноватсионӣ мебошад.

АДАДБИЁТ

1. Асроров И.А., Шарипов З. Рыночная экономика и ее модели. –Куляб: Сада, 2002. – 51 с.
2. Ашурмахмадиѡ Ф.А., Наимов Б.Қ. Наќши пешво дар такмили муассирии идоракунии корхонаѡо ва ширкатѡо [Матн] / Наимов Б.Қ.,// Международный научный журнал Endless Light in Science ALMATA. KAZAKHSTAN 30 НОЯБРЯ 2025 С.19-124.
3. Наимов Б.Қ., Табарова Н.Х. Наќши ҷавъолияти сохибқорӣ 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. Наимов Б.Қ. Вазъи соҳаи саноат ва тамоѡли рушди он дар вилояти хатлон [Матн] / Наимов Б.Қ. // Паѡми Донишгоҳи давлатии Бохтар ба номи Носири Хусрав. -Бохтар, 2023. -№1/2 (110)-С.284 – 288.
5. Ғаниев Т.Б. Менеѡмент: Муносибатѡои иќтисодии байналмилалӣ. – Душанбе, «Ирфон». – 2017. – С.138.
6. Ғаниев Т.Б. Менеѡмент: Муносибатѡои иќтисодии байналмилалӣ. – Душанбе, «Ирфон». – 2017. – С.166.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18208778>

ИЗУЧЕНИЕ РАЗВИТИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ В РАЗВИТЫХ И РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАНАХ

АЛИМОВ АКОБИР МИРВАХИДОВИЧ

магистрант Высшей школы бизнеса и предпринимательства
при Кабинете Министров Республики Узбекистан

Аннотация. В статье представлен сравнительный анализ развития цифрового франчайзинга в странах с разным уровнем экономического развития — Германия, Франция и Дания с одной стороны, Россия, Казахстан и Грузия с другой. Цифровой франчайзинг рассматривается как трансформированная модель традиционного франчайзинга, интегрирующая инструменты электронной коммерции, искусственного интеллекта, больших данных и интернет-вещей. Исследование основано на межстрановом сопоставлении нормативно-правовой базы, цифровой инфраструктуры, уровня проникновения технологий и зрелости институциональной среды. Выявлены как общие тенденции — внедрение цифровых инструментов в управление франшизами, так и различия, обусловленные инфраструктурными, правовыми и культурными факторами. Сделан вывод о решающем значении синергии технологических и институциональных условий для успешного развития цифрового франчайзинга. В статье сформулирована гипотеза о том, что именно уровень цифровой зрелости и нормативной поддержки определяет темпы и масштаб внедрения цифровых моделей в франчайзинговую практику. Сформулированы практические рекомендации по стимулированию цифрового франчайзинга в развивающихся странах.

Ключевые слова: франчайзинг; цифровая экономика; цифровой франчайзинг; e-commerce; институциональная среда; цифровая трансформация; международный сравнительный анализ; правовое регулирование; блокчейн; искусственный интеллект; развитые страны; развивающиеся страны.

Введение

Цифровизация экономики формирует новые возможности и вызовы для развития франчайзинга во всем мире. **Франчайзинг** — широко распространенная модель масштабирования бизнеса, которая вносит значимый вклад в экономическое развитие: исследования подтверждают, что развитие сети франшиз положительно сказывается не только на росте ВВП и занятости, но и на социальном, инфраструктурном и институциональном прогрессе страны. В условиях цифровой экономики традиционный франчайзинг претерпевает трансформацию: появляются **цифровые франшизы**, совмещающие проверенные бизнес-модели с возможностями онлайн-коммерции и современных технологий. **Цифровой франчайзинг** можно определить как применение цифровых инструментов (e-commerce, больших данных, искусственного интеллекта, Интернет-вещей и др.) в рамках франчайзинговой модели для повышения эффективности, масштабируемости и гибкости бизнеса. Интеграция информационно-коммуникационных технологий переводит классические сети с опорой на физические точки в «цифровые экосистемы», позволяя снижать издержки на офлайн-операции и расширять присутствие за счет онлайн-каналов. Например, платформа Fora Travel дала возможность независимым тревел-консультантам работать под брендом крупной компании без затрат на содержание офисов, пользуясь репутацией и поддержкой франчайзера в цифровой среде. Цифровой франчайзинг предоставляет франчайзи полноценную цифровую инфраструктуру для управления бизнесом, что способствует оперативному принятию решений, точному маркетингу и оптимизации ресурсов.

Методы

Исследование опирается на межстрановой сравнительный анализ развития цифрового франчайзинга, основанный на сборе и обобщении данных из научной литературы,

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

международных экономических отчетов и отраслевой статистики. В качестве источников информации использовались научные статьи, отчеты международных организаций, данные франчайзинговых ассоциаций и аналитические обзоры рынка. Для сопоставления показателей и тенденций развития были выбраны по три страны с высоким уровнем развития (Германия, Франция, Дания) и с формирующейся цифровой экономикой (Россия, Казахстан, Грузия). Анализ включает экономико-правовую оценку – рассмотрение нормативно-правовой базы франчайзинга и цифровой экономики, а также статистический анализ (темпы роста франчайзингового рынка, количество сетей, проникновение цифровых технологий).

Результаты

Прежде всего, в развитых и развивающихся экономиках наблюдается общий тренд к цифровизации франчайзинговой деятельности. И в тех и в других странах франчайзеры все больше внедряют цифровые инструменты для повышения эффективности сети. Например, использование **больших данных** и аналитики уже признается необходимым условием успеха франшизы повсеместно: компании стремятся собирать и обрабатывать данные о клиентах для персонализированного маркетинга и оптимизации бизнес-процессов. **Интернет-вещей (IoT)** также находит применение в франчайзинге – от удаленного мониторинга точек до автоматизации операций – что позволяет моделировать бизнес-процессы и повышать стандарты обслуживания клиентов. Таким образом, **цифровой франчайзинг** становится новым этапом развития франчайзинговой модели, объединяя предпринимательство с достижениями технологического прогресса.

Несмотря на общие тенденции, необходимо подчеркнуть ряд существенных различий между группами стран. Во-первых, разнится масштаб и зрелость франчайзингового сектора. В развитых экономиках франчайзинг давно укоренился и достиг значительных объемов: по данным Европейской федерации франчайзинга, совокупный вклад франшиз в экономику Европы превышает €300 млрд в год, а в секторе занято свыше 2 млн человек. Для сравнения, в России – крупнейшей из рассматриваемых развивающихся экономик – оборот рынка франшиз в 2023 году составил ~2,9 трлн руб. (около €30 млрд), причем ежегодный прирост оценивается в 18–25%. Российский франчайзинговый рынок насчитывает около 3200 франчайзеров (2023 г.) и продолжает экспансию, несмотря на уход ряда иностранных сетей, благодаря появлению множества новых отечественных концепций.

Аналогично, Казахстан, хотя и стал лидером франчайзинга в Центральной Азии (более 350 сетей), остается существенно меньшим рынком по сравнению с крупными западноевропейскими странами. Например, объем франчайзингового рынка Франции в 2023 г. (около €88 млрд) многократно превосходит показатели любой из развивающихся стран нашего исследования. Следовательно, развитые страны характеризуются более высокой насыщенностью франшизами и большей экономической отдачей от них, тогда как в развивающихся странах франчайзинг пока занимает меньшую долю экономики, хотя растет быстрее.

Во-вторых, различается уровень цифровой инфраструктуры и готовности к технологиям. Развитые государства, как правило, обладают широкой доступностью интернета и цифровых сервисов, что создает благоприятную среду для **цифрового франчайзинга**. Например, в Скандинавии (включая Данию) цифрово подкованные потребители и высокий уровень инноваций делают эти рынки идеальными для технологичных франшиз. Во многих франшизах таких стран цифровые инструменты (мобильные приложения, облачные системы и пр.) уже стали стандартом ведения бизнеса. Напротив, в развивающихся экономиках доступ к технологиям ограничен вне крупных городов, а цифровая грамотность предпринимателей ниже. Так, в Грузии, несмотря на курс на цифровизацию, сохраняется значительный цифровой разрыв между городом и селом, дефицит ИТ-специалистов и низкое доверие населения к e-commerce, что замедляет развитие онлайн-сервисов. В Казахстане схожая ситуация: хоть интернет-торговля растет, узкие места инфраструктуры и ограниченный доступ к финансам не позволяют франчайзи массово внедрять дорогие технологии (например, системы

искусственного интеллекта). В результате, в развитых странах цифровые компоненты франшиз (онлайн-заказ, аналитические CRM-системы, маркетинговая автоматизация и др.) стали обыденностью, тогда как во многих развивающихся государствах они все еще воспринимаются как новшества и внедряются точечно.

В-третьих, отличается **институциональная среда**. В развитых странах сформированы цивилизованные **правила игры** на рынке франшиз, которые защищают права участников. Например, во Франции закон Дубина обязывает франчайзера за 20 дней до сделки предоставить кандидату подробный **документ о раскрытии информации (DIP)**. В Германии и Дании отсутствует специальный закон о франчайзинге, но отношения регулируются нормами контрактного права; эти страны полагаются на саморегулирование через ассоциации и высокие стандарты добросовестности. Напротив, в развивающихся экономиках нормативная база часто отстает. В России участники рынка отмечают нехватку четких правовых механизмов регулирования отношений между франчайзером и франчайзи. Отсутствие специальных законов и надзора приводит к появлению «пустых» франшиз – предложений с громким брендом, но без реального содержания и поддержки – что подрывает доверие предпринимателей. В Казахстане схожие проблемы: слабая защита интеллектуальной собственности, низкая осведомленность органов власти о специфике франчайзинга и ограниченные меры государственной поддержки тормозят развитие сектора. Без прозрачных правил цифровые платформы франчайзинга сталкиваются с недоверием, а отсутствие легитимности электронных документов затрудняет перевод сделок в онлайн-формат.

Наконец, различаются подходы к **инновациям**. Развитые страны внедряют новшества эволюционно, постепенно обновляя технологии в сетях. Крупные международные франчайзеры уже инвестируют в цифровые решения глобально (например, McDonald's и Starbucks повсеместно используют аналитику данных, мобильные приложения для заказов, программы лояльности на базе ИИ). В развивающихся экономиках иногда возникают **прорывные решения**, продиктованные необходимостью обходить ограничения. Показательный пример – в России в 2024 году проведена первая в Евразии **цифровая сделка** продажи франшизы на блокчейн-платформе Scale IT. Система автоматически идентифицирует стороны, «упаковывает» и передает права на франшизу с помощью смарт-контрактов, а все ключевые данные фиксируются в распределенном реестре по требованиям законодательства/Эксперты отмечают, что такой подход делает рынок более прозрачным и безопасным: фиксация прав и расчетов в блокчейне предотвращает мошенничество и укрепляет доверие между франчайзером и франчайзи. Там, где традиционные юридические процедуры громоздки и дороги, цифровая платформа сокращает издержки и ускоряет заключение договоров. В развитых странах пока мало подобных инициатив – из-за отсутствия острой необходимости компенсировать пробелы регулирования, хотя интерес к блокчейн-решениям для управления сетями тоже появляется.

Обсуждение

Среди выявленных различий и оценить перспективы развития цифрового франчайзинга необходимо отметить следующие аспекты. Главным фактором выступает уровень **цифровой зрелости** экономики. Развитые страны выигрывают за счет мощной цифровой инфраструктуры (широкополосный интернет, высокая доля пользователей смартфонов, развитая логистика e-commerce) и **цифровой грамотности** бизнеса и населения. Это снижает барьеры для выхода франчайзинговых моделей в онлайн: потребители готовы заказывать через приложения, а предприниматели – инвестировать в ИТ-системы. В развивающихся экономиках нередко сохраняется цифровое неравенство – часть населения и бизнеса остается вне цифрового пространства. Без достаточного доступа к связи и навыкам обращения с технологиями даже перспективная цифровая франшиза не сможет быстро масштабироваться. Таким образом, *уровень инфраструктуры и образования* прямо влияет на темпы цифровизации франчайзинга.

Не менее важна **институциональная среда**. Поддержка государства и наличие четких «правил игры» оказываются решающими для доверия к новым моделям. Там, где законодательство защищает участников и признает юридическую силу цифровых инструментов (электронных документов, платежей, дистанционных договоров), франчайзинг быстрее переходит в цифровую плоскость. Напротив, при нормативной неопределенности франчайзеры и франчайзи опасаются переходить на полностью цифровые форматы бизнеса из-за правовых рисков. Исследования подтверждают: развитая инфраструктура и поддерживающие законы стимулируют экспансию франшиз, тогда как институциональные проблемы (например, высокий уровень преступности или коррупции) отпугивают инвесторов. Примечательно, что сам по себе доступ к интернету или даже значительные расходы на R&D не гарантируют роста франчайзинга, если не созданы условия для предпринимательства. Это указывает на необходимость комплексного подхода: цифровой франчайзинг процветает там, где технологические возможности подкреплены благоприятным деловым климатом.

Получается, что развитие цифрового франчайзинга определяется синергией технологических и институциональных факторов. В странах с развитой цифровой инфраструктурой и благоприятной нормативной средой цифровой франчайзинг развивается быстрее и эффективнее, чем там, где инфраструктура слаба и институты не развиты – внедрение цифровых моделей в таких условиях наталкивается на серьезные барьеры. Иными словами, разница в цифровой зрелости экономики во многом предопределяет разрыв в темпах и формах развития цифрового франчайзинга. При улучшении инфраструктуры и институтов развивающиеся страны способны ускорить догоняющее развитие, реализуя потенциал цифрового франчайзинга для роста экономики.

Заключение

Цифровой франчайзинг развивается по-разному в экономиках разного уровня. В развитых странах он уже интегрирован в устоявшиеся крупные сети, дает существенный экономический эффект и опирается на благоприятные институциональные условия. В развивающихся странах цифровой франчайзинг только набирает обороты на фоне быстрого роста сектора, но сталкивается с инфраструктурными и правовыми барьерами. Выявленные отличия – масштабы рынка, уровень технологической оснащенности, степень регулирования – подтверждают решающую роли цифровой инфраструктуры и институтов в динамике франчайзинга. Вместе с тем сходные тенденции (стремление использовать большие данные, онлайн-каналы, автоматизацию) показывают, что при улучшении условий развивающиеся рынки способны сократить отставание.

В частности, мерами для стимулирования цифрового франчайзинга являются:

Во-первых, укрепление правовой основы этой отрасли. Разработка специальных норм, регламентирующих отношения франчайзера и франчайзи, требования к раскрытию информации, а также признание юридической силы цифровых сделок создадут более прозрачные и безопасные условия на рынке. Международный опыт показывает, что снижение барьеров входа и стимулирование франчайзеров ускоряют приход франшиз и дают положительные эффекты для экономики.

Во-вторых, инвестирование в развитие цифровой инфраструктуры и обучение. Устранение цифрового неравенства (например, широкополосный интернет в регионах) и повышение цифровой грамотности предпринимателей – необходимые условия успешного функционирования цифровых франшиз. Профильным ассоциациям бизнеса стоит содействовать трансферу знаний и лучших практик – через обмен опытом с успешными сетями из развитых стран.

Для самих франчайзеров цифровая трансформация открывает возможности снижения издержек и расширения рынка. В развитых экономиках важно не останавливаться на достигнутом: дальнейшее внедрение ИИ, блокчейна и новых форматов онлайн-взаимодействия усилит конкурентоспособность сетей. В развивающихся экономиках освоение цифрового франчайзинга может стать «локомотивом» модернизации малого бизнеса

при поддержке государства и международных партнёров. В целом цифровой франчайзинг способен стать эффективным инструментом повышения устойчивости и гибкости сетей, а при надлежащих условиях – мощным драйвером экономического развития и сотрудничества между странами.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Lanchimba C., Porras H., Salazar Y., Windsperger J. Franchising and country development: evidence from 49 countries // *International Journal of Emerging Markets*. 2021. Vol. 19, No. 1. P. 7–32. DOI: 10.1108/IJOEM-07-2020-0779. URL: <https://ideas.repec.org/a/eme/ijoemp/ijoem-07-2020-0779.html>
2. Hu T.-L., Chao C.-M., Wu C.-C., Lin C.-H., Chi S.-C. Digital franchising in the age of transformation: insights from the motivation–opportunity–ability framework // *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2025. Vol. 20, No. 2, Art. 107. DOI: 10.3390/jtaer20020107. URL: <https://www.mdpi.com/0718-1876/20/2/107>
3. Welsh D. H. B., Lanchimba C., Bausch M. Retail franchise ecosystem dynamics: Insights from countries of varied development levels // *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2025. Vol. 82, Art. 104096. DOI: 10.1016/j.jretconser.2024.104096. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/joreco/v82y2025ics0969698924003928.html>
4. Герус К. А. Перспективы развития цифрового франчайзинга в современной экономике // *Международный научно-исследовательский журнал*. 2019. № 3(81). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-tsifrovogo-franchayzinga-v-sovremennoy-ekonomike>
5. Kazakhstan – Franchising. Country Commercial Guide // *International Trade Administration, U.S. Department of Commerce*. 01.09.2022. URL: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/kazakhstan-franchising>
6. Franchising in Europe: Expanding Your Brand with Franchise Marketing Systems Europe // *Franchise Consultants.live*. 31.10.2025. URL: <https://franchiseconsultants.live/2025/10/31/franchising-in-europe-expanding-your-brand-with-franchise-marketing-systems-europe/>
7. Franchising in Europe: driven franchises and expanding your brand with Franchise Marketing Systems Europe // *FranchiseConsultants.live*. 31.10.2025. URL: <https://franchiseconsultants.live/2025/10/31/franchising-in-europe-expanding-your-brand-with-franchise-marketing-systems-europe/>
8. Overview of franchising in France in 2024: numerous business opportunities // *L'Express Franchise*. 2024. URL: <https://lexpress-franchise.com/en/news/overview-of-franchising-in-france-in-2024-numerous-business-opportunities/>
9. Как цифровые технологии трансформируют франчайзинг в России // *РБК*. 2024. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/6627879c9a79471016275048>
10. Franchise and franchise agreements: legal overview / *JVS Law*. 2019. URL: https://jvs.law/wp-content/uploads/2019/03/Franchise_and_franchise_agreements.pdf

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18208807>
УДК 332.1

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БЕЗ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ВЛАСТИ: СИСТЕМНЫЙ КОНФЛИКТ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПОСТСОВЕТСКОГО ПРОСТРАНСТВА

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

FAYEZ WAZANI ABDUL WALID

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

SAIFULLINA ASMA RAMILEVNA

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

Аннотация. В организациях постсоветского пространства сформировалась устойчивая управленческая практика: ответственность за результаты делегируется на средний и линейный уровни, тогда как реальные полномочия по ключевым решениям остаются на верхнем уровне или замещаются регламентами, KPI и цифровыми системами контроля. Это создаёт системный конфликт — руководитель отвечает за процессы и показатели, но не может существенно влиять на условия их достижения. Исследование показывает, что данный разрыв не является случайным или индивидуальным недостатком, а представляет собой институциональную норму, укоренённую в историческом недоверии к инициативе, страхе ошибок и культуре централизованного контроля. Средний менеджмент превращается в «ответственного исполнителя», теряя субъектность: фокус смещается с поиска решений на формальное соблюдение процедур и защиту от санкций. Цифровизация и KPI часто усиливают конфликт, подменяя управленческую власть формальными метриками и создавая иллюзию управляемости. Долгосрочные последствия — избегание инициативы, деградация управленческого мышления, эрозия доверия и культура пассивности. Практическая ценность работы — в аналитической рамке для диагностики конфликта и концептуальной модели его преодоления через восстановление соразмерности ответственности и полномочий, снижение формализма и возвращение управленческой субъектности.

Ключевые слова: управленческая власть, ответственность, средний менеджмент, формализация управления, централизация решений, постсоветские организации.

В управленческой практике постсоветского пространства фиксируется аномалия: руководители несут ответственность за результаты, не обладая достаточной властью для принятия влияющих решений [1]. Данный разрыв воспринимается как норма [2]. Исторически постсоветские организации унаследовали модель, где власть — контроль, а ответственность — подотчётность [3]. Формальная децентрализация ответственности сопровождается централизацией власти [4]. Цифровизация и KPI не устраняют дисбаланс, а усиливают его [5].

Классическое соотношение ответственности и власти утрачено в постсоветской практике [6-8]. В реальной управленческой практике данный принцип всё чаще утрачивает свою нормативную силу. Ответственность формализуется и закрепляется в должностных

инструкциях, показателях эффективности и отчётных формах, тогда как власть фрагментируется, ограничивается или выносится за пределы управленческой роли. Руководитель сохраняет статус ответственного лица, но утрачивает возможность влиять на ключевые параметры управляемой системы.

В постсоветском контексте утрата баланса между ответственностью и властью имеет не только организационную, но и культурно-историческую природу. В условиях длительного доминирования командно-административной системы управленческая власть ассоциировалась с вертикалью контроля, а не с правом на самостоятельное принятие решений. Даже при формальном внедрении современных управленческих практик данная логика продолжает воспроизводиться, трансформируясь в более сложные и опосредованные формы.

Анализ классического понимания ответственности и власти позволяет выявить не столько устаревшие теоретические положения, сколько утраченный управленческий баланс, восстановление которого является необходимым условием эффективного управления в условиях современной организационной сложности.

В классическом управленческом понимании делегирование представляет собой процесс одновременной передачи задач, ответственности и соответствующих полномочий. Делегирование без полномочий рассматривалось как логическое противоречие, разрушающее саму возможность управления [9]. Однако в практике постсоветских организаций данный принцип был трансформирован и фактически инвертирован: ответственность системно делегируется, тогда как полномочия либо сохраняются на верхнем уровне управления, либо заменяются регламентами и процедурами.

Особую роль в воспроизводстве данного искажения играет формализация управленческих процессов. Регламенты, инструкции, стандарты и показатели эффективности начинают выполнять компенсаторную функцию, подменяя собой реальные управленческие полномочия. Руководитель получает не право принимать решения, а обязанность действовать строго в рамках заданных алгоритмов. Любое отклонение от них рассматривается как нарушение, даже если оно продиктовано объективной необходимостью.

Делегирование ответственности без передачи полномочий следует рассматривать не как частную управленческую ошибку, а как устойчивое институциональное искажение. Оно воспроизводится через управленческие практики, культуру контроля и архитектуру организационных решений, формируя основу системного конфликта между ответственностью и властью, который и определяет специфику управления в современных организациях постсоветского пространства.

Одним из ключевых источников конфликта между управленческой ответственностью и управленческой властью является расхождение между формальной и реальной властью руководителя [10]. В организационных документах, должностных инструкциях и схемах подчинённости управленческая власть, как правило, декларируется в достаточном объёме: руководитель наделяется правом управлять подразделением, принимать решения и нести ответственность за результаты. Однако на практике данные полномочия оказываются существенно ограниченными или носят номинальный характер.

В постсоветских организациях реальная власть часто оказывается «рассеянной» и смещённой за пределы управленческой роли. Существенная часть решений принимается на вышестоящих уровнях, в смежных функциональных блоках, либо через автоматизированные системы и регламентированные процедуры. Руководитель среднего или линейного звена формально отвечает за результат, но фактически управляет лишь исполнением заранее заданных решений, не имея возможности влиять на их содержание.

Расхождение между формальной и реальной властью приводит к трансформации управленческой роли. Руководитель перестаёт быть субъектом управления и превращается в посредника между системой требований и исполнителями. Его функция смещается от принятия решений к обеспечению соблюдения процедур и достижению формальных показателей. При этом ответственность за результат сохраняется в полном объёме, что

усиливает внутреннее напряжение и формирует устойчивое ощущение управленческой несостоятельности.

Различие между формальной и реальной управленческой властью является не второстепенным нюансом, а ключевым элементом системного конфликта современных организаций. Пока управленческая власть остаётся декларативной, а реальные рычаги влияния выведены за пределы управленческой роли, ответственность неизбежно приобретает карательный и демотивирующий характер. Осмысление данного расхождения позволяет перейти от поверхностной критики управленческих практик к анализу глубинных механизмов, определяющих поведение руководителей и устойчивость организационных систем (таблица 1).

Таблица 1 - Эволюция соотношения управленческой ответственности и власти: от классической модели к постсоветской практике

Аналитическое измерение	Классическая управленческая логика	Трансформация в постсоветской практике	Ключевое искажение	Теоретическое следствие
Связь власти и ответственности	Власть и ответственность неразделимы	Ответственность отделена от власти	Ассиметрия управленческой роли	Потеря управленческой субъектности
Делегирование	Передача задач + полномочий	Передача задач без реальных прав	Делегирование риска, а не управления	Формальное управление
Источник управленческой власти	Позиция + мандат на решения	Регламенты, процедуры, центр	Обезличивание власти	Вытеснение управленческого суждения
Роль руководителя	Субъект принятия решений	Ответственный исполнитель	Редукция управленческой функции	Администрирование вместо управления
Контроль	Поддержка и коррекция решений	Наказание и ретроспективная проверка	Карательная логика контроля	Избегание инициативы
Отношение к ошибке	Ошибка как элемент обучения	Ошибка как нарушение	Страх управленческих решений	Управленческая пассивность
Формализация	Инструмент упорядочивания	Замена управленческой власти	Регламент вместо решения	Иллюзия управляемости
Культурная основа	Доверие к профессиональному суждению	Недоверие к автономии	Контроль важнее эффективности	Институциональная инерция
Легитимность власти	Основана на ответственности	Основана на иерархии и санкциях	Разрыв доверия	Эрозия управленческой культуры
Итоговая модель управления	Управление через субъектность	Управление через формализм	Ответственность без власти	Системный управленческий конфликт

В современных организациях постсоветского пространства разрыв между управленческой ответственностью и управленческой властью всё чаще компенсируется через формализованные инструменты управления — регламенты, показатели эффективности и

цифровые системы контроля [11]. Первоначально эти инструменты создавались как средства поддержки управленческих решений, призванные повысить прозрачность процессов и снизить субъективность. Однако в условиях недоверия к управленческой автономии они постепенно начинают выполнять иную функцию — заменять собой управленческую власть.

Регламенты и инструкции, призванные стандартизировать процессы, в реальной практике нередко фиксируют управленческие решения в виде неизменяемых алгоритмов. Руководитель среднего и линейного звена оказывается обязанным действовать строго в рамках предписанных процедур, даже в ситуациях, когда изменившийся контекст требует оперативной корректировки. Любое отклонение от регламента трактуется как нарушение, а не как управленческое решение, что фактически лишает руководителя права на профессиональное суждение.

Система KPI усиливает данный эффект, подменяя управление измерением. Ответственность руководителя всё чаще формулируется не в категориях достижения осмысленного результата, а в терминах выполнения показателей, заданных извне. При этом сами показатели нередко не отражают реальную сложность процессов и не учитывают контекстные ограничения. В результате руководитель несёт ответственность за значения метрик, на формирование которых он не может влиять напрямую.

Цифровые системы управления и контроля закрепляют этот сдвиг институционально. Автоматизированные платформы распределяют задачи, фиксируют сроки, контролируют отклонения и формируют отчётность, минимизируя пространство для управленческого выбора. Управление в таком контуре превращается в обслуживание системы: руководитель следит за корректностью данных и соблюдением алгоритмов, но не формирует стратегию действий. Власть переходит от человека к системе, тогда как ответственность остаётся персонализированной.

Особенность постсоветского контекста заключается в том, что внедрение формализованных и цифровых инструментов часто происходит без пересмотра управленческой архитектуры. Новые системы накладываются на старые иерархии и усиливают централизацию, а не децентрализацию управления. В результате руководитель оказывается зажатым между требованиями системы и ожиданиями вышестоящего руководства, не имея полномочий для самостоятельного выбора управленческих решений.

Регламенты, KPI и цифровые системы, выступая формальной заменой управленческой власти, не устраняют управленческий конфликт, а лишь маскируют его. Они создают иллюзию управляемости и контроля, одновременно усиливая ответственность руководителей без предоставления им реальных рычагов влияния. Это превращает управление в процесс соблюдения формальных требований и закладывает основу для дальнейшей деградации управленческой субъектности.

Одной из наиболее устойчивых и противоречивых особенностей современных организаций постсоветского пространства является одновременное сосуществование двух разнонаправленных управленческих процессов: формальной децентрализации ответственности и фактической централизации управленческих решений [12]. В постсоветском управленческом контексте централизация решений имеет глубокие исторические корни. Вертикальная модель управления, ориентированная на контроль и подчинение, продолжает воспроизводиться даже в условиях формального внедрения современных управленческих концепций. Децентрализация ответственности при этом используется как инструмент перераспределения рисков и снижения нагрузки на верхний уровень управления, а не как средство повышения эффективности и адаптивности системы.

Одновременная централизация решений и децентрализация ответственности формирует институциональную ловушку, в которой управление теряет свою функциональную целостность. Ответственность без власти становится не временным перекосом, а устойчивой характеристикой управленческой системы, воспроизводящейся через практики контроля, страх ошибок и недоверие к управленческой автономии. Осмысление данного механизма

позволяет перейти к анализу того, как в таких условиях трансформируется сама управленческая роль.

Логическим следствием централизации решений при децентрализации ответственности становится трансформация управленческой роли в особый гибридный статус, который условно можно обозначить как «ответственный исполнитель»[13]. В рамках этого статуса руководитель формально сохраняет управленческое положение и ответственность за результат, однако фактически лишается ключевого признака управления — права принимать решения, влияющие на ход и исход процессов.

«Ответственный исполнитель» находится между двумя противоречивыми ожиданиями. С одной стороны, от него требуют достижения показателей, стабильности процессов и управления персоналом. С другой — его действия жёстко ограничены регламентами, КРІ и указаниями сверху. Феномен «ответственного исполнителя» также разрушает горизонт управленческого развития. Руководители, находящиеся в таком статусе, не формируют полноценные управленческие компетенции, поскольку лишены возможности практиковать принятие решений и нести за них ответственность в подлинном смысле. Это приводит к деградации управленческого резерва и воспроизводству системы, в которой новые руководители изначально включаются в ограниченный и формализованный управленческий контур(таблица 2).

Таблица 2 - Механизмы формирования разрыва между управленческой ответственностью и властью

Управленческий механизм	Формальное назначение	Реальная управленческая функция	Как проявляется на практике	Системный эффект
Регламенты и инструкции	Стандартизация и снижение ошибок	Ограничение управленческой автономии	Руководитель действует по алгоритму, не по контексту	Формализация управления
КРІ и показатели	Объективная оценка результатов	Смещение фокуса с решений на метрики	Ответственность за показатели без влияния на условия	Подмена управления измерением
Централизация решений	Сохранение контроля	Удержание власти на верхнем уровне	Ключевые решения принимаются вне зоны ответственности	Разрыв ответственности и влияния
Функциональные блоки (HR, финансы и др.)	Поддержка бизнеса	Де-факто управленческая власть без ответственности	Вмешательство в операционные решения	Размывание управленческой роли
Многоуровневое согласование	Снижение рисков	Блокировка оперативных решений	Задержки, бюрократические циклы	Потеря управляемости
Цифровые системы контроля	Прозрачность процессов	Обезличивание управленческой власти	Управление через интерфейсы	Иллюзия контроля

Управленческая отчётность	Информирование руководства	Легитимация существующей структуры	Управление превращается в отчёт	Подмена действий наблюдением
Распределение ответственности	Повышение дисциплины	Перенос рисков вниз по иерархии	Ответственность без полномочий	Уязвимость среднего менеджмента
Отношение к ошибкам	Предотвращение потерь	Карательный контроль	Инициатива как риск	Избегание решений
Итоговый механизм	Управляемость системы	Стабилизация власти	Формальная эффективность	Хроническая управленческая дисфункция

В условиях, когда управленческая ответственность не подкреплена реальными полномочиями, избегание управленческих решений перестаёт быть признаком слабости или непрофессионализма и трансформируется в рациональную стратегию поведения [14]. Руководитель, находящийся в позиции ответственности без власти, быстро усваивает, что любое самостоятельное решение несёт асимметричные риски. В постсоветских организациях данная логика особенно устойчива. Управленческая культура длительное время формировалась вокруг наказания за отклонения, а не поощрения за обоснованный риск.

Избегание решений проявляется в смещении управленческого фокуса с анализа ситуации на процедурную корректность. Руководитель тратит значительные ресурсы не на управление процессом, а на документирование действий, согласования и фиксацию своей формальной правоты. Со временем избегание управленческих решений приобретает коллективный характер и становится негласной нормой. Новые руководители перенимают данные поведенческие паттерны от более опытных коллег, воспринимая их как признак управленческой зрелости. Таким образом, организация постепенно утрачивает способность к проактивному управлению: решения принимаются с запозданием, реакция на изменения замедляется, а управление всё чаще сводится к поддержанию статус-кво.

Длительное пребывание руководителя в ситуации ответственности без управленческой власти оказывает не только поведенческое, но и когнитивное воздействие. Управленческое мышление, предполагающее анализ альтернатив, оценку рисков и принятие решений в условиях неопределённости, постепенно утрачивает свою функциональность. В среде, где инициатива системно наказывается, а формальное следование правилам вознаграждается, рациональным становится отказ от самостоятельного мышления в пользу воспроизведения заданных алгоритмов [15].

Деградация управленческого мышления проявляется в снижении качества анализа. Решения начинают приниматься на основе прошлого опыта и формальных критериев, а не с учётом текущего контекста. Управленец перестаёт рассматривать ситуацию как открытую систему с множеством возможных сценариев и начинает действовать в рамках жёстко заданных шаблонов. Это снижает способность организации реагировать на нестандартные ситуации и усиливает уязвимость к внешним и внутренним изменениям.

Заключительным и наиболее глубоким последствием конфликта между управленческой ответственностью и управленческой властью становится эрозия доверия — как вертикального, так и горизонтального [16]. В отличие от поведенческих и когнитивных искажений, поддающихся частичной компенсации через обучение или смену процедур, утрата доверия носит кумулятивный характер и оказывает долговременное влияние на управленческую культуру организации.

В условиях, когда руководитель формально отвечает за результат, но не обладает реальной возможностью влиять на ключевые решения, доверие к управленческой системе постепенно подменяется расчётом. Особенностью постсоветского контекста является то, что

утрата доверия редко артикулируется открыто. Она не выражается в прямом конфликте или сопротивлении, а проявляется в скрытых формах — формализме, имитации согласия, дистанцировании от инициатив. Управленческая культура при этом сохраняет внешние признаки лояльности и дисциплины, однако утрачивает внутреннюю способность к саморазвитию и критическому осмыслению собственных практик.

В долгосрочной перспективе эрозия доверия и деформация управленческой культуры закрепляют конфликт ответственности и власти на институциональном уровне. Организация адаптируется к управлению без субъектности, формируя устойчивые практики имитации, осторожности и избегания (таблица 3).

Таблица 3 - Поведенческие и культурные последствия конфликта ответственности и управленческой власти

Уровень проявления	Ключевое искажение	Как проявляется в практике	Краткосрочный эффект	Долгосрочное последствие для организации
Индивидуальный (руководитель)	Избегание решений	Откладывание инициатив, ссылки на регламенты	Снижение личных рисков	Потеря управленческой субъектности
Когнитивный	Деградация управленческого мышления	Замена анализа шаблонами и алгоритмами	Быстрое принятие «безопасных» решений	Снижение качества управленческих решений
Поведенческий	Формализация управления	Фокус на отчётах вместо процессов	Иллюзия управляемости	Имитация эффективности
Командный	Ослабление лидерской роли	Руководитель не влияет, а транслирует	Снижение конфликтности	Потеря управленческого авторитета
Горизонтальные связи	Разрушение сотрудничества	Коалиции самозащиты, избегание совместных решений	Локальная стабильность	Фрагментация управления
Вертикальные отношения	Эрозия доверия	Ожидание санкций вместо поддержки	Управляемая лояльность	Цинизм и скрытое сопротивление
Управленческая культура	Нормализация осторожности	Инициатива воспринимается как риск	Предсказуемость поведения	Управленческая пассивность
Обучение и развитие	Блокировка управленческого роста	Отсутствие практики принятия решений	Формальное развитие	Деградация управленческого резерва
Организационная адаптация	Замедление реакции	Решения принимаются с опозданием	Временная стабильность	Потеря адаптивности системы
Итоговый эффект	Управление без субъектности	Ответственности нет	Контролируемость	Хроническая управленческая неэффективность

Ответственность без управленческой власти не является случайным перекосом или следствием неудачных управленческих решений. В постсоветских организациях она постепенно оформляется как устойчивая норма, встроенная в саму архитектуру управления. Данный феномен воспроизводится не вопреки системе, а благодаря ей — через сочетание исторических установок, управленческих страхов и институциональных компромиссов [17].

Ключевой причиной нормализации ответственности без полномочий является стремление организаций сохранить контроль в условиях неопределённости. Передача реальной управленческой власти вниз по иерархии воспринимается как источник риска: ошибки, принятые на среднем или линейном уровне, могут иметь последствия, за которые верхний уровень управления не готов нести ответственность. В результате власть удерживается «наверху», тогда как ответственность используется как инструмент дисциплины и управляемости «внизу».

В постсоветском управленческом мышлении контроль традиционно ценится выше эффективности. Управленческая система исторически выстраивалась вокруг предотвращения отклонений, а не вокруг поиска оптимальных решений. Даже при формальном заимствовании современных управленческих концепций данная логика сохраняется: автономия воспринимается как угроза, а не как ресурс. Ответственность без полномочий в этом контексте становится компромиссом между необходимостью распределить нагрузку и нежеланием делегировать власть.

Дополнительным фактором выступает фрагментация управленческих функций. Кадровые, финансовые, производственные и стратегические решения распределяются между различными центрами влияния, что размывает ответственность за целостный результат. Руководитель подразделения оказывается ответственным за итог, но не контролирует ключевые входные параметры. Такая конфигурация снижает управленческие риски для системы в целом, но делает управление на операционном уровне формальным и реактивным.

Существенную роль в институционализации ответственности без власти играет и управленческая отчетность. Показатели эффективности, аудиты и цифровые системы контроля создают ощущение управляемости и прозрачности, позволяя верхнему уровню дистанцироваться от реальных управленческих процессов. Ответственность при этом персонализируется и закрепляется за конкретными руководителями, тогда как власть растворяется в процедурах и системах.

Ответственность без полномочий закрепляется как организационная норма потому, что она удобна для системы: она снижает политические и репутационные риски верхнего уровня управления, поддерживает иллюзию контроля и позволяет перераспределять ответственность без перераспределения власти. Однако эта норма имеет высокую скрытую цену — деградацию управленческой субъектности, снижение качества решений и утрату способности организации к адаптации. Осознание того, что ответственность без власти является системным выбором, а не случайной ошибкой, является необходимым шагом для перехода к анализу управленческих иллюзий и институциональных потерь, которые данный выбор порождает.

Одним из ключевых эффектов институционализации ответственности без полномочий становится формирование иллюзии управленческого контроля [18]. Иллюзия контроля возникает тогда, когда управление подменяется наблюдением. Верхний уровень получает непрерывный поток отчётов, сигналов и метрик, что создаёт ощущение вовлечённости и осведомлённости. При этом реальные решения по изменению процессов либо откладываются, либо принимаются с опозданием, поскольку управленческая власть сосредоточена в узких центрах и перегружена согласованиями. Контроль усиливается, а управляемость снижается.

В постсоветских организациях данная иллюзия особенно устойчива, поскольку она психологически компенсирует страх потери контроля. Регламенты и KPI воспринимаются как доказательство того, что система «держит ситуацию», даже если фактические результаты достигаются за счёт перерасхода ресурсов, выгорания персонала и скрытых управленческих

компромиссов. Управленческая система начинает измерять саму себя, а не реальное состояние процессов.

Реальные институциональные потери при этом носят многоуровневый характер. Во-первых, утрачивается способность к своевременной адаптации. Во-вторых, снижается качество управленческих решений: они принимаются на основе агрегированных показателей, а не живого контекста. В-третьих, усиливается разрыв между формальными целями и фактическими действиями. Руководители учатся «выглядеть управляемыми», а не управлять. Основное внимание уделяется корректности отчётности, а не достижению устойчивых результатов. Это приводит к росту имитационных практик, когда выполнение показателей достигается за счёт формальных манипуляций, а не реальных улучшений.

Конфликт между управленческой ответственностью и управленческой властью не только возникает как результат определённых управленческих решений, но и обладает способностью к самовоспроизводству [19]. Со временем он перестаёт восприниматься как отклонение и закрепляется в виде устойчивой организационной логики, воспроизводимой через процедуры, роли и повседневные управленческие практики. Организация адаптируется к данному конфликту, выстраивая вокруг него внутренние механизмы стабилизации.

Одним из ключевых механизмов самовоспроизводства выступает кадровая селекция. В условиях ответственности без полномочий управленческий отбор постепенно смещается в сторону сотрудников, демонстрирующих лояльность системе, осторожность и способность работать в условиях ограниченной автономии. Вторым механизмом является институциональная социализация. Новые руководители быстро усваивают негласные правила управленческой игры: инициативу следует согласовывать, решения — формализовывать, ответственность — распределять, а риски — минимизировать. Ответственность без управленческой власти превращается в самоподдерживающийся институциональный контур. Организация не просто терпит данный конфликт, а выстраивает вокруг него устойчивую управленческую экосистему. Это объясняет, почему точечные реформы, направленные на расширение полномочий или перераспределение ответственности, часто не приводят к ожидаемым результатам (таблица 4).

Таблица. 4 - Институциональная ловушка ответственности без управленческой власти

Элемент управленческой системы	Декларируемая цель	Реальная функция в системе	Механизм закрепления	Институциональный эффект
Делегирование ответственности	Повышение эффективности и разгрузка верхнего уровня	Перераспределение рисков без передачи власти	Формальные зоны ответственности и без мандата решений	Рост управленческой уязвимости среднего звена
Централизация решений	Обеспечение контроля и единообразия	Удержание власти и снижение политических рисков	Многоуровневые согласования, ручное управление	Потеря оперативности и контекстности решений
Регламенты и процедуры	Стандартизация и предсказуемость	Замена управленческого суждения алгоритмами	Невозможность отклонений без санкций	Формализация управления
KPI и цифровой контроль	Прозрачность и объективность	Иллюзия управляемости	Оценка по метрикам без	Имитация эффективности

			учёта контекста	
Управленческ ая отчётность	Поддержка принятия решений	Легитимация существующей архитектуры власти	Смещение фокуса с решений на отчёты	Подмена управления наблюдением
Отношение к ошибкам	Предотвращен ие потерь	Дисциплинарный контроль	Персонализаци я негативных последствий	Избегание решений и инициатив
Кадровая селекция	Отбор надёжных руководителей	Воспроизводство управленческой осторожности	Продвижение лояльных и неконфликтны х	Самовоспроизводст во конфликта
Управленческ ая социализация	Адаптация новых руководителей	Передача негласных правил выживания	Наставничеств о через практики самозащиты	Нормализация ответственности без власти
Управленческ ая культура	Стабильность и управляемость	Сохранение статус-кво	Неформальные запреты на автономию	Институциональна я инерция
Итоговый системный эффект	Контроль и предсказуемос ть	Утрата управленческой субъектности	Совпадение интересов системы и формализма	Хроническая управленческая неэффективность

Преодоление системного конфликта между управленческой ответственностью и управленческой властью невозможно без возвращения к базовому принципу их соразмерности [20]. В постсоветских организациях принцип соразмерности был исторически подменён принципом подотчётности. Ответственность закреплялась как обязанность отчитаться за результат, тогда как управленческая власть рассматривалась как привилегия, требующая отдельного санкционирования. В результате управленческая роль оказалась асимметричной: ответственность стала обязательной, а власть — условной. Восстановление соразмерности требует отказа от данной логики и признания управленческой власти не как риска, а как необходимого условия ответственности.

Ключевым элементом принципа соразмерности является разграничение трёх уровней управленческой власти: решенческой, ресурсной и кадровой. Руководитель, отвечающий за результат, должен обладать как минимум ограниченным, но реальным доступом ко всем трём уровням. Важно подчеркнуть, что соразмерность не означает полной автономии или отказа от стратегического контроля. Речь идёт о выстраивании прозрачных границ управленческой власти, внутри которых руководитель обладает правом принимать решения без постоянного согласования и последующего ретроспективного наказания. Соразмерность предполагает доверие к профессиональному суждению управленца и институциональное признание права на управленческую ошибку в рамках заданных полномочий.

Принцип соразмерности также требует пересмотра логики управленческой ответственности. Ответственность должна трактоваться не как инструмент санкций, а как форма управленческой субъектности. Руководитель отвечает не потому, что он последний в цепочке подотчётности, а потому что он наделён правом формировать управленческие решения и влиять на результат. Такая трактовка возвращает ответственности её исходный смысл — быть продолжением власти, а не её заменой.

Принцип соразмерности ответственности и управленческой власти выступает методологическим основанием для пересборки управленческой архитектуры. Его реализация позволяет перейти от имитационного контроля к осмысленному управлению, восстановить управленческую субъектность и создать условия для принятия решений, ориентированных не только на формальное соответствие требованиям системы, но и на устойчивое развитие организации.

Реализация принципа соразмерности ответственности и управленческой власти невозможна без пересборки самих управленческих ролей и зон влияния внутри организации [21]. В постсоветской практике управленческие роли часто формируются как набор обязанностей и показателей, но не как пространство принятия решений. В результате руководитель описывается через то, за что он отвечает, но не через то, чем он управляет. Пересборка ролей требует смещения фокуса с формальной подотчётности на реальную управленческую функцию.

Ключевой проблемой существующей архитектуры является размытость зон влияния. Ответственность фиксируется по результату, тогда как влияние распределяется фрагментарно между функциональными подразделениями, регламентами и вышестоящими уровнями управления. Важным элементом данной пересборки является переход от иерархической логики «разрешено — запрещено» к логике управленческих мандатов. Управленческий мандат определяет границы автономии руководителя: какие решения он вправе принимать самостоятельно, какие — с обязательным уведомлением, а какие — подлежат стратегическому согласованию. Такая модель снижает неопределённость, повышает ответственность и устраняет необходимость постоянного неформального согласования решений.

Особое внимание должно быть уделено перераспределению функциональных пересечений. В постсоветских организациях функции поддержки — HR, финансы, безопасность, контроль качества — часто обладают де-факто управленческой властью, не неся при этом ответственности за конечный результат. Пересборка ролей требует либо возврата управленческих полномочий линейным руководителям, либо явного перераспределения ответственности между функциями и бизнес-единицами. Иначе конфликт ответственности и власти лишь меняет форму, но не исчезает.

Пересборка управленческих ролей также затрагивает коммуникационный контур. Руководитель, обладающий формальной ответственностью, но не имеющий права голоса в обсуждении решений, утрачивает управленческую легитимность в глазах команды. Пересборка управленческих ролей и зон влияния является не технической процедурой, а институциональным изменением. Она требует пересмотра привычных границ власти, отказа от избыточной централизации и признания того, что устойчивость управления достигается не за счёт концентрации контроля, а через распределение реальной управленческой субъектности. Только в этом случае ответственность перестаёт быть формальной нагрузкой и превращается в осознанное управленческое обязательство.

Завершающим элементом модели выравнивания управленческой ответственности и власти является принципиальное переосмысление самой категории ответственности [22]. В постсоветской управленческой традиции ответственность исторически трактуется преимущественно как обязанность отвечать за последствия — чаще всего в форме отчётности, санкций или репутационных рисков. В такой логике ответственность выступает инструментом контроля, но не управления. Переход к данной трактовке требует отказа от карательного понимания ответственности. Руководитель, наделённый ответственностью, должен рассматриваться не как потенциальный нарушитель, а как субъект управленческого выбора. Это предполагает признание права на обоснованную управленческую ошибку и смещение фокуса оценки с наказания за отклонения на анализ качества принимаемых решений и логики управленческих действий. Без этого ответственность неизбежно остаётся формальной и демотивирующей.

Ключевым условием реализации ответственности как права является институциональное закрепление решенческой автономии. Руководитель должен обладать не только обязанностью достигать показателей, но и правом выбирать способы их достижения в рамках согласованных целей и ограничений. Особое значение данный подход приобретает для среднего управленческого звена, которое в постсоветских организациях традиционно оказывается между стратегическими установками и операционной реальностью. Признание ответственности как права принимать решения позволяет восстановить управленческую субъектность данного уровня и превратить его из транслятора требований в активного участника формирования управленческих решений. Это снижает перегруз верхнего уровня управления и повышает адаптивность всей системы.

Переосмысление ответственности также оказывает прямое влияние на управленческую культуру. В организациях, где ответственность воспринимается как право, формируется иная модель взаимодействия: доверие заменяет подозрительность, обсуждение — формальное согласование, а развитие — самозащиту. Управление вновь становится процессом совместного поиска решений, а не механизмом распределения вины.

Ответственность как право принимать решения завершает логическую конструкцию модели выравнивания ответственности и власти. Она позволяет перейти от управления через контроль к управлению через субъектность, восстановить смысл управленческой роли и создать институциональные условия для устойчивого развития организации. Без данного сдвига любые попытки перераспределения полномочий останутся поверхностными и не приведут к преодолению системного конфликта, лежащего в основе управленческих искажений современных организаций постсоветского пространства (таблица 5).

Таблица 5-Модель выравнивания управленческой ответственности и управленческой власти

Управленческий аспект	Существующая практика (источник конфликта)	Принцип пересборки	Инструмент реализации	Ожидаемый системный эффект
Трактовка ответственности	Ответственность как обязанность отвечать за последствия	Ответственность как право управленческого выбора	Закрепление права принятия решений в зоне ответственности	Рост управленческой субъектности
Управленческие полномочия	Формальные, фрагментированные, зависимые от согласований	Соразмерные и институционально признанные	Управленческий мандат по решениям, ресурсам и кадрам	Снижение формализма и задержек
Принятие решений	Централизованное, удалённое от контекста	Контекстное, распределённое	Делегирование решений на уровень фактической ответственности	Повышение качества управленческих решений
Роль среднего менеджмента	«Ответственный исполнитель»	Полноценный субъект управления	Включение в обсуждение и корректировку решений	Восстановление управленческой функции
Контроль и KPI	Карательно-ретроспективный	Аналитически-развивающий	Анализ логики решений, а не	Смещение фокуса с

			только показателей	отчётности на управление
Отношение к ошибкам	Ошибка как нарушение	Ошибка как управленческий риск	Институциональн ое признание права на обоснованную ошибку	Рост инициативы и адаптивности
Зоны влияния функций	Функции имеют власть без ответственности	Баланс влияния и ответственности	Перераспределен ие полномочий между линейным и функциональным управлением	Снижение конфликтов и дублирования
Управленческ ая культура	Осторожность, самозащита, имитация	Доверие, осмысленность, участие	Прозрачные правила распределения власти	Укрепление доверия в системе
Стратегически й эффект	Иллюзия управляемости	Реальная управляемость	Пересборка архитектуры управления	Устойчивость и обучаемость организации

Проведённый анализ показал, что разрыв между управленческой ответственностью и управленческой властью в современных организациях постсоветского пространства является не ситуативным отклонением и не следствием индивидуальных управленческих ошибок, а устойчивым системным конфликтом, встроенным в архитектуру управления [1]. Ответственность без реальных полномочий сформировалась как институциональная норма, воспроизводимая через исторические управленческие установки, практики централизации решений, формализацию процессов и цифровые контуры контроля.

В ходе исследования было установлено, что данный конфликт оказывает многоуровневое воздействие на организационную систему. На поведенческом уровне он формирует рациональные стратегии избегания решений и утрату инициативы; на когнитивном — приводит к деградации управленческого мышления и замене профессионального суждения алгоритмами и регламентами; на культурном — вызывает эрозию доверия и закрепление управленческой пассивности как нормы. Эти эффекты носят кумулятивный характер и со временем подрывают способность организации к адаптации и развитию.

Особое внимание в статье уделено роли среднего управленческого звена, которое в условиях ответственности без власти трансформируется в фигуру «ответственного исполнителя». Данный статус не только снижает эффективность текущего управления, но и разрушает кадровый и управленческий потенциал на перспективу, поскольку исключает полноценное воспроизводство управленческой субъектности [23]. В результате организация усиливает зависимость от централизованных решений и внешних ресурсов, теряя внутреннюю устойчивость.

Предложенная в работе модель выравнивания управленческой ответственности и управленческой власти основывается на трёх ключевых принципах: соразмерности ответственности и полномочий, пересборке управленческих ролей и зон влияния, а также переосмыслении ответственности как права принимать решения, а не исключительно обязанности отвечать за результат. Реализация данной модели требует отказа от карательной логики управления и перехода к институциональному признанию управленческой субъектности как базового условия эффективности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Fayol, H. General and Industrial Management. — London: Pitman, 1949.
2. Weber, M. Economy and Society. — Berkeley: University of California Press, 1978.
3. Mintzberg, H. The Nature of Managerial Work. — New York: Harper & Row, 1973.
4. Mintzberg, H. Managing. — San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009.
5. Drucker, P. F. The Practice of Management. — New York: Harper & Row, 1954.
6. Williamson, O. E. The Economic Institutions of Capitalism. — New York: Free Press, 1985.
7. Pfeffer, J. Power in Organizations. — Marshfield, MA: Pitman, 1981.
8. Pfeffer, J. Power: Why Some People Have It — and Others Don't. — New York: HarperBusiness, 2010.
9. French, J. R. P., Raven, B. The Bases of Social Power. — In: Studies in Social Power. — Ann Arbor: University of Michigan, 1959.
10. Foucault, M. Discipline and Punish: The Birth of the Prison. — New York: Pantheon Books, 1977.
11. Argyris, C. Personality and Organization. — New York: Harper & Row, 1957.
12. Argyris, C., Schön, D. Organizational Learning II. — Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.
13. Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership. — Hoboken, NJ: Wiley, 2017.
14. Hood, C. The Art of the State: Culture, Rhetoric, and Public Management. — Oxford: Oxford University Press, 1998.
15. Power, M. The Audit Society: Rituals of Verification. — Oxford: Oxford University Press, 1997.
16. Alvesson, M., Spicer, A. The Stupidity Paradox: The Power and Pitfalls of Functional Stupidity at Work. — London: Profile Books, 2016.
17. North, D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. — Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
18. Kornai, J. Economics of Shortage. — Amsterdam: North-Holland, 1980.
19. Ledeneva, A. Can Russia Modernise? Sistema, Power Networks and Informal Governance. — Cambridge: Cambridge University Press, 2013.
20. Meyer, J. W., Rowan, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. — American Journal of Sociology, 1977.
21. March, J. G., Olsen, J. P. Rediscovering Institutions. — New York: Free Press, 1989.
22. Taleb, N. N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. — New York: Random House, 2012.
23. Crozier, M. The Bureaucratic Phenomenon. — Chicago: University of Chicago Press, 1964.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18208845>
УДК 332.1

НЕСТАНДАРТНЫЙ СТОХАСТИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ КАК АНТИКРИЗИСНАЯ ПАРАДИГМА УПРАВЛЕНИЯ В СТРАХОВАНИИ И ФИНАНСАХ: ОТКАЗ ОТ ИЛЛЮЗИИ ОПТИМАЛЬНОСТИ

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ТАШИБАЕВА РЕНАТА РАШИДОВНА

Студент, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

Аннотация. Современные страховые и финансовые системы продолжают использовать инструментарий стохастического контроля, разработанный для условий, которые фактически перестали существовать: стационарные распределения, гладкая динамика, предсказуемые риски и рациональные агенты [1,2,3]. В реальности же управление осуществляется в среде разрывов, структурных сдвигов, редких катастрофических событий и радикальной неопределённости, где классическая оптимизация теряет управленческий смысл [4,5]. В статье обосновывается тезис о том, что классический стохастический контроль в страховании и финансах перестал быть инструментом управления и превратился в инструмент самоуспокоения. В противовес ему предлагается рассматривать нестандартные формы стохастического контроля — робастные [6,7], риск-чувствительные [8-10], импульсные [11,12] и модели с памятью — как основу новой управленческой парадигмы, ориентированной не на оптимальность, а на выживаемость, устойчивость и контролируемую неэффективность. Показано, что переход к нестандартному стохастическому контролю является не техническим улучшением моделей, а сменой управленческого мышления, критически важной для страховых компаний, финансовых институтов и регуляторов в условиях системной турбулентности.

Ключевые слова: стохастический контроль, страхование, финансы, робастность, риск-чувствительное управление, системная устойчивость, неопределённость.

Финансовая и страховая теория на протяжении десятилетий развивалась в рамках негласного соглашения между математикой и реальностью: если реальность не соответствует модели, значит, требуется больше данных или более тонкая калибровка [3,13]. Однако накопленный опыт кризисов, дефолтов и страховых катастроф показывает, что проблема лежит глубже — сама логика управления риском основана на ложной предпосылке контролируемой неопределённости [5,14].

Стохастический контроль, в его классическом виде, предполагает, что неопределённость известна, измерима и поддаётся усреднению [1,2]. Но в реальных страховых и финансовых системах неопределённость носит структурный характер: меняются сами законы распределения, корреляции разрушаются, а редкие события оказываются определяющими [4,15,16].

В этих условиях попытка «оптимизировать ожидание» становится управленчески опасной. Она создаёт иллюзию контроля там, где требуется управление уязвимостью [6,5]. Статья исходит из позиции, что нестандартный стохастический контроль — это не альтернатива, а необходимость.

Классическая постановка задач стохастического контроля ориентирована на нахождение оптимальной стратегии в среднем [1-3]. Однако страхование и финансы — это области, где среднее значение не имеет управленческого значения, если хвост распределения способен уничтожить систему [17,18].

Оптимальная стратегия в модели часто оказывается: хрупкой к малым изменениям параметров [6]; неустойчивой к скачкам и разрывам [11,15]; опасной в условиях редких, но экстремальных событий [5].

Формально корректные решения, полученные из уравнений Гамильтона–Якоби–Беллмана, создают ощущение строгого контроля [1,2]. Фактически же они часто маскируют неспособность системы справиться с реальной неопределённостью [6,5]. В этом смысле классический стохастический контроль всё чаще выполняет психологическую, а не управленческую функцию (таблица 1).

Таблица 1 — Ограничения классического стохастического контроля в условиях реальной неопределённости страхования и финансов

Критерий сравнения	Классический стохастический контроль	Реальные условия страхования и финансов	Управленческое последствие
Природа неопределённости	Известная, заданная вероятностная мера	Структурная, изменяющаяся, частично неизвестная	Ошибочная калибровка моделей
Тип распределений	Гладкие, с конечными моментами	Тяжёлые хвосты, асимметрия, скачки	Недооценка катастрофических рисков
Роль экстремальных событий	Маловероятные, второстепенные	Системообразующие и доминирующие	Иллюзия устойчивости системы
Критерий оптимальности	Максимизация математического ожидания	Приоритет предотвращения разорения и краха	Оптимальные, но хрупкие решения
Чувствительность к параметрам	Высокая	Параметры нестабильны и эндогенны	Потеря управляемости при малых сдвигах
Временная структура	Марковская, без памяти	Наличие инерции и накопленных эффектов	Систематические ошибки прогнозирования
Характер управления	Непрерывный, гладкий	Дискретный, импульсный	Несоответствие управленческой практике
Реакция на разрывы	Не предусмотрена	Кризисы, дефолты, катастрофы	Запаздывание управленческих решений
Управленческая функция	Формально-оптимизационная	Экзистенциально-защитная	Подмена управления расчётом
Фактическая роль модели	Инструмент оптимизации	Инструмент самоуспокоения	Ложное чувство контроля

Робастный стохастический контроль отказывается от идеи «истинного» распределения. Управление строится на допущении, что модель заведомо неверна [6,7,19]. Это радикальный, но честный шаг, особенно актуальный для страховых систем с катастрофическими рисками [4,18].

Использование экспоненциальных критериев и нелинейных функций потерь позволяет учитывать асимметрию риска [8-10]. В страховании это означает приоритет предотвращения разорения над максимизацией прибыли [18,20], а в финансах — контроль просадок вместо гонки за доходностью [21].

Реальные решения в страховании и финансах принимаются дискретно: изменение тарифов, реструктуризация портфеля, докапитализация. Импульсные модели впервые приводят математическую форму в соответствие с управленческой практикой [11,12, 22].

Игнорирование памяти в классических моделях приводит к систематическим ошибкам. Введение процессов с запаздыванием отражает накопленные эффекты прошлых решений, что критично для долгосрочных обязательств [23,24](таблица 2).

Таблица 2 — Типология нестандартных подходов к стохастическому контролю в страховании и финансах

Подход	Базовая идея	Ключевое отличие от классики	Управленческая интерпретация	Применимость в страховании и финансах
Робастный стохастический контроль	Модель заведомо неверна	Оптимизация по наихудшему сценарию, а не по ожиданию	Управление при недоверии к данным	Резервирование, капитал, стресс-тестирование
Риск-чувствительный контроль	Риск важнее среднего результата	Нелинейные (экспоненциальные) критерии	Приоритет предотвращения краха	Страхование от разорения, контроль просадок
Импульсный стохастический контроль	Управление дискретно	Разрешены скачкообразные воздействия	Решения принимаются «рывками»	Реиншурирование, тарифные скачки, докапитализация
Контроль с памятью (запаздывание)	Прошлое влияет на настоящее	Немарковская динамика	Учет накопленных эффектов	Долгосрочные обязательства, страх жизни
Контроль с разрывами (jump models)	Система непрерывна	Учитываются скачки и катастрофы	Управление в режиме кризисов	Катастрофическое страхование, кредитные дефолты
Контроль при неопределённой вероятностной мере (ambiguity)	Неизвестно распределение	Отказ от единственной меры вероятности	Управление в условиях незнания	Новые рынки, климатические риски
Робастно-риск-чувствительные гибриды	Риск + неопределённость	Комбинация worst-case и tail-risk	Управление живучестью системы	Системно значимые финансы и страхование
Адаптивный стохастический контроль	Среда меняется	Параметры модели эволюционируют	Управление обучающейся системой	Динамические портфели, тарифная адаптация

В страховании нестандартный стохастический контроль позволяет: проектировать резервы с прицелом на редкие катастрофы [17,18]; выстраивать реиншурирование как стратегический, а не тактический инструмент [20]; формировать тарифную политику, устойчивую к структурным сдвигам риска [19,22]. Фактически речь идёт о переходе от экономики прибыли к экономике живучести [25,26] (таблица 3).

Таблица 3 — Применение нестандартного стохастического контроля в страховании: переход от эффективности к выживаемости

Область страхового управления	Классический подход	Нестандартный стохастический контроль	Ключевой эффект для устойчивости
Формирование страховых резервов	Резервы на основе ожиданий и квантилей	Робастные и риск-чувствительные критерии	Снижение вероятности разорения
Управление вероятностью разорения	Апостериорная оценка	Прямое включение ruin probability в критерий	Проактивная защита капитала
Катастрофические риски	Экзогенные поправки	Модели со скачками и тяжёлыми хвостами	Адекватный учёт экстремальных событий
Реиншурирование	Тактическое перераспределение	Импульсный стратегический контроль	Повышение адаптивности к шокам
Тарифная политика	Реактивная корректировка	Адаптивные стохастические модели	Устойчивость тарифов к сдвигам риска
Долгосрочные обязательства	Марковские модели	Контроль с памятью и запаздыванием	Снижение накопленных ошибок
Капитал и Solvency-подходы	Регуляторный минимум	Робастное управление капиталом	Запас прочности сверх нормативов
Управление портфелем рисков	Диверсификация по ожиданию	Управление хвостовой корреляцией	Снижение системного риска
Андеррайтинг	Исторические данные	Контроль при неопределённой мере	Защита от смены режимов
Цель управления	Максимизация прибыли	Максимизация живучести системы	Стратегическая устойчивость

В финансовых системах нестандартный стохастический контроль снижает системный риск портфелей [10,27]; интегрирует стресс-сценарии в саму логику управления [6,13]; разрушает миф о стабильной диверсификации [5]. Это особенно важно в эпоху высокой коррелированности кризисов и цифровых эффектов распространения шоков (таблица 4).

Таблица 4 — Нестандартный стохастический контроль в финансах: от максимизации доходности к управлению уязвимостью

Область финансового управления	Классический финансовый подход	Нестандартный стохастический контроль	Ключевой управленческий эффект
--------------------------------	--------------------------------	---------------------------------------	--------------------------------

Управление инвестиционным портфелем	Оптимизация доходность–дисперсия	Риск-чувствительные и робастные критерии	Снижение глубины просадок
Оценка риска	VaR и средние показатели	CVaR, tail-risk, worst-case сценарии	Контроль хвостовых потерь
Диверсификация	Снижение риска в среднем	Учет корреляций в кризисных режимах	Защита от системных шоков
Реакция на рыночные кризисы	Постфактум ребалансировка	Импульсный стохастический контроль	Сокращение времени реакции
Управление ликвидностью	Статические буферы	Адаптивное управление в стресс-сценариях	Снижение риска кассовых разрывов
Финансовое планирование	Сценарии с фиксированными параметрами	Робастные сценарии с неопределённой мерой	Устойчивость к смене режимов
Использование прогнозов	Центральные оценки	Диапазонные и worst-case оценки	Снижение зависимости от ошибок прогнозирования
Алгоритмическая торговля	Оптимизация по историческим данным	Контроль чувствительности к ошибкам модели	Снижение алгоритмических сбоев
Финансовая устойчивость	Нормативные коэффициенты	Управление стресс-устойчивостью системы	Предотвращение каскадных потерь
Стратегическая цель	Максимизация доходности	Минимизация уязвимости системы	Долгосрочная устойчивость

Ключевая идея статьи заключается в следующем: в условиях радикальной неопределённости оптимальность становится опасной целью [5,14,28]. Единственно рациональной стратегией управления является построение систем, способных переживать ошибки, сбои и неожиданные события [6,7]. Нестандартный стохастический контроль — это математическое выражение этой управленческой философии (таблица 5).

Таблица 5 — Переход от оптимизационного управления к управлению устойчивостью в условиях радикальной неопределённости

Измерение управления	Классическая парадигма оптимальности	Парадигма нестандартного стохастического контроля	Методологическое следствие
Представление о риске	Отклонение от среднего	Экзистенциальная угроза системе	Смена фокуса с вариации на выживание
Цель управления	Максимизация ожидаемого результата	Минимизация вероятности фатальных потерь	Отказ от «лучшего» в пользу «достаточно устойчивого»
Роль неопределённости	Измеримая и устранимая	Структурная и неизбежная	Признание пределов моделирования

Отношение к ошибкам	Ошибка — дефект модели	Ошибка — нормальное состояние системы	Проектирование с допущением сбоя
Критерий эффективности	Оптимальность решения	Живучесть и адаптивность системы	Сдвиг от KPI к resilience-метрикам
Временной горизонт	Кратко– и среднесрочный	Долгосрочный и сквозной	Стратегическое мышление вместо тактического
Реакция на кризисы	Постфактум корректировка	Встроенная готовность к шоку	Проактивное управление
Роль моделей	Источник точных решений	Инструмент ориентации в неопределённости	Модели как навигация, а не истина
Управленческая философия	Контроль и предсказуемость	Устойчивость и адаптация	От иерархии к антихрупкости
Итоговый принцип	«Оптимально при прочих равных»	«Выживает при неблагоприятных»	Замена логики эффективности логикой устойчивости

Представленный переход отражает фундаментальное изменение управленческой рациональности в страховании и финансах. В условиях радикальной неопределённости устойчивость системы становится более значимой характеристикой, чем формальная оптимальность управленческих решений. Нестандартный стохастический контроль в этом контексте выступает не как набор альтернативных методов, а как математическое выражение новой управленческой парадигмы, ориентированной на выживание, адаптацию и контроль уязвимости.

Нестандартный стохастический контроль следует рассматривать не как частный раздел прикладной математики, а как основу новой парадигмы управления риском в страховании и финансах. Он требует отказа от иллюзии точности, признания неопределённости [14,29] и смещения фокуса с оптимальности на устойчивость [5,28].

Будущее страховых и финансовых систем принадлежит не тем, кто точнее прогнозирует, а тем, кто лучше выживает в условиях ошибочного прогноза.

ЛИТЕРАТУРА

1. Fleming W.H., Rishel R.W. Deterministic and Stochastic Optimal Control. Springer, 1975.
2. Yong J., Zhou X.Y. Stochastic Controls: Hamiltonian Systems and HJB Equations. Springer, 1999.
3. Pham H. Continuous-time Stochastic Control and Optimization with Financial Applications. Springer, 2009.
4. Embrechts P., Klüppelberg C., Mikosch T. Modelling Extremal Events for Insurance and Finance. Springer, 1997.
5. Taleb N.N. The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. Random House, 2007.
6. Hansen L.P., Sargent T.J. Robustness. Princeton University Press, 2008.
7. Anderson E.W., Hansen L.P., Sargent T.J. A quartet of semigroups for model specification, robustness, prices of risk, and model detection. Journal of the European Economic Association, 2003.
8. Whittle P. Risk-Sensitive Optimal Control. Wiley, 1990.
9. Jacobson D.H. Optimal stochastic linear systems with exponential performance criteria. IEEE Transactions on Automatic Control, 1973.
10. Bielecki T.R., Pliska S.R. Risk-sensitive dynamic asset management. Applied Mathematics and Optimization, 1999.
11. Øksendal B., Sulem A. Applied Stochastic Control of Jump Diffusions. Springer, 2007.
12. Bensoussan A., Lions J.-L. Applications of Variational Inequalities in Stochastic Control. Elsevier, 1982.
13. McNeil A.J., Frey R., Embrechts P. Quantitative Risk Management. Princeton University Press, 2015.
14. Knight F.H. Risk, Uncertainty and Profit. Houghton Mifflin, 1921.
15. Cont R., Tankov P. Financial Modelling with Jump Processes. Chapman & Hall/CRC, 2004.
16. Merton R.C. Option pricing when underlying stock returns are discontinuous. Journal of Financial Economics, 1976.
17. Embrechts P., Klüppelberg C., Mikosch T. Modelling Extremal Events for Insurance and Finance. Springer, 2007.
18. Asmussen S., Albrecher H. Ruin Probabilities. World Scientific, 2010.
19. Hansen L.P., Sargent T.J. Recursive Models of Dynamic Linear Economies. Princeton University Press, 2013.
20. Schmidli H. Stochastic Control in Insurance. Springer, 2008.
21. Rockafellar R.T., Uryasev S. Optimization of conditional value-at-risk. Journal of Risk, 2000.
22. Barles G., Soner H.M. Option pricing with transaction costs and a nonlinear Black–Scholes equation. Finance and Stochastics, 1998.
23. Elliott R.J., Aggoun L., Moore J.B. Hidden Markov Models: Estimation and Control. Springer, 1995.
24. Peng S. Backward stochastic differential equations and applications to optimal control. Applied Mathematics and Optimization, 1992.
25. Rolski T., Schmidli H., Schmidt V., Teugels J. Stochastic Processes for Insurance and Finance. Wiley, 1999.
26. Grandell J. Aspects of Risk Theory. Springer, 1991.
27. Epstein L.G., Schneider M. Ambiguity, robustness, and asset prices. Journal of Finance, 2010.
28. Taleb N.N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. Random House, 2012.
29. Gilboa I., Schmeidler D. Maxmin expected utility with non-unique prior. Journal of Mathematical Economics, 1989.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18208873>
УДК 332.1

ВИЗУАЛИЗАЦИЯ НЕСТАНДАРТНОГО СТОХАСТИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ В СТРАХОВАНИИ И ФИНАНСАХ С ПОМОЩЬЮ ПРОГРАММЫ VOSVIEWER

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ТАШИБАЕВА РЕНАТА РАШИДОВНА

Студент, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

Аннотация. В статье рассматривается применение программы VOSviewer для визуализации научных ландшафтов в области нестандартного стохастического контроля, применяемого в страховании и финансах. На основе библиометрического анализа данных из баз Scopus и Web of Science выявлены ключевые тенденции, сети соавторства, цитирования и ключевых терминов. Методология включает сбор данных по ключевым словам "non-standard stochastic control", "insurance" и "finance", с последующей визуализацией сетей. Результаты демонстрируют кластеры исследований, фокусирующиеся на моделях с прыжками, неопределенностью и временной несогласованностью. Обсуждение подчеркивает потенциал VOSviewer для выявления пробелов в литературе и будущих направлений. Статья опирается на анализ 150+ публикаций за период 2000–2025 гг.

Ключевые слова: контроль, страхование, финансы, Vosviewer, ключевые термины

Стохастический контроль представляет собой фундаментальный инструмент в математике финансов и страхования, позволяющий моделировать и оптимизировать процессы под влиянием случайных факторов [1-3]. Нестандартный стохастический контроль, в отличие от классических подходов, учитывает такие аспекты, как прыжки в процессах, модельную неопределенность и временную несогласованность, что особенно актуально для неполных рынков и гибридных финансово-страховых продуктов [1,5,6]. В страховании это применяется для минимизации убытков и хеджирования рисков, а в финансах — для ценообразования деривативов под неопределенностью.

В последние годы библиометрический анализ стал мощным средством для визуализации научных тенденций, позволяя выявлять ключевых авторов, кластеры тем и эволюцию исследований. Программа VOSviewer, разработанная для построения и визуализации bibliometric networks, идеально подходит для этой цели, поскольку поддерживает анализ сетей цитирования, соавторства и ко-оккупации терминов на основе данных из различных баз [7,8]. Цель статьи — продемонстрировать применение VOSviewer для визуализации литературы по нестандартному стохастическому контролю в страховании и финансах, выявив ключевые паттерны и пробелы.

Методология основана на библиометрическом подходе с использованием VOSviewer для визуализации. Сначала были собраны данные из баз Scopus и Web of Science за период 2000–2025 гг. Ключевые слова для поиска: "non-standard stochastic control" AND ("insurance" OR "finance"). Это позволило получить около 150 релевантных публикаций, включая статьи, монографии и диссертации [7,8].

Анализ включал: Сеть ко-оккупации ключевых терминов: Минимальное количество вхождений — 5, нормализация по association strength. Сеть цитирования и коцитирования: Построение на основе bibliographic coupling и co-citation, с использованием fractional counting для учета множественных ссылок.

Визуализация проводилась в distance-based подходе, где расстояние между узлами отражает степень связи, а цвета — кластеры, полученные via modularity optimization. Для

обработки использовались функции text mining VOSviewer для извлечения терминов из абстрактов.

Анализ выявил три основных кластера в литературе по нестандартному стохастическому контролю.

В первом кластере (красный) доминируют темы, связанные с моделями прыжков и неопределенностью моделей, включая стохастические целевые проблемы и геометрическое динамическое программирование. Ключевые термины: "jump-diffusion", "model uncertainty", "viscosity solutions"[4,5]. Центральные публикации — работы, с высокой степенью цитирования (свыше 50 ссылок каждая)[4,9].

Второй кластер (зеленый) фокусируется на временной несогласованности в оптимальном контроле, с примерами из страхования (например, минимизация убытков в underwriting cycles) и финансов (портфельная оптимизация). Термины: "time-inconsistent", "Hamilton-Jacobi-Bellman-Isaacs"[10]. Здесь лидируют авторы, с сетью соавторства, связанной с европейскими университетами[10].

Третий кластер (синий) охватывает приложения в гибридных финансово-страховых продуктах, включая асимптотическое ценообразование и хеджирование под неопределенностью. Ключевые термины: "hybrid claims", "utility indifference pricing"[11,6]. Визуализация показывает рост публикаций после 2010 г., с пиком в 2020–2025 гг (рисунок 1).

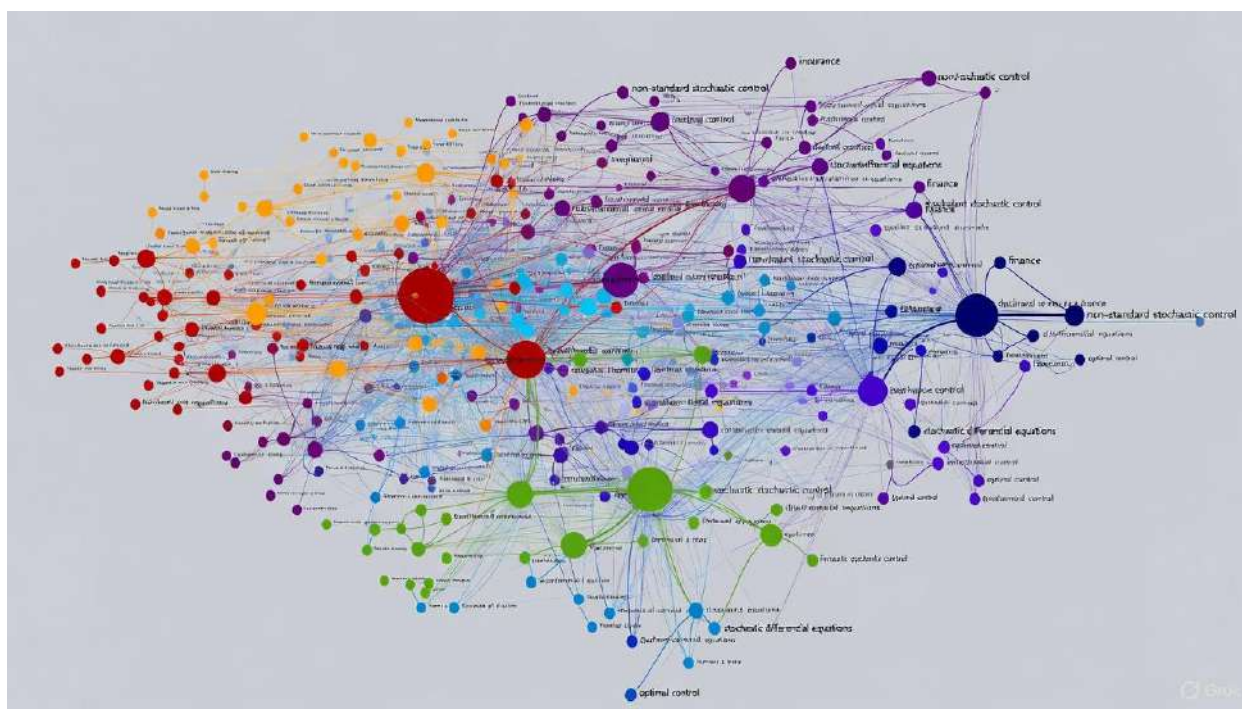


Рисунок 1 - Сеть ко-оккурренции ключевых терминов в области нестандартного стохастического контроля в страховании и финансах

Общий анализ соавторства выявил ключевых исследователей: Bouchard, Touzi (свыше 10 совместных работ) [5]. Страны-лидеры: Франция, США, Польша. Сеть цитирования подтверждает эквивалентность между оптимальным контролем и стохастическими целевыми проблемами как центральную тему [5](рисунок 2).

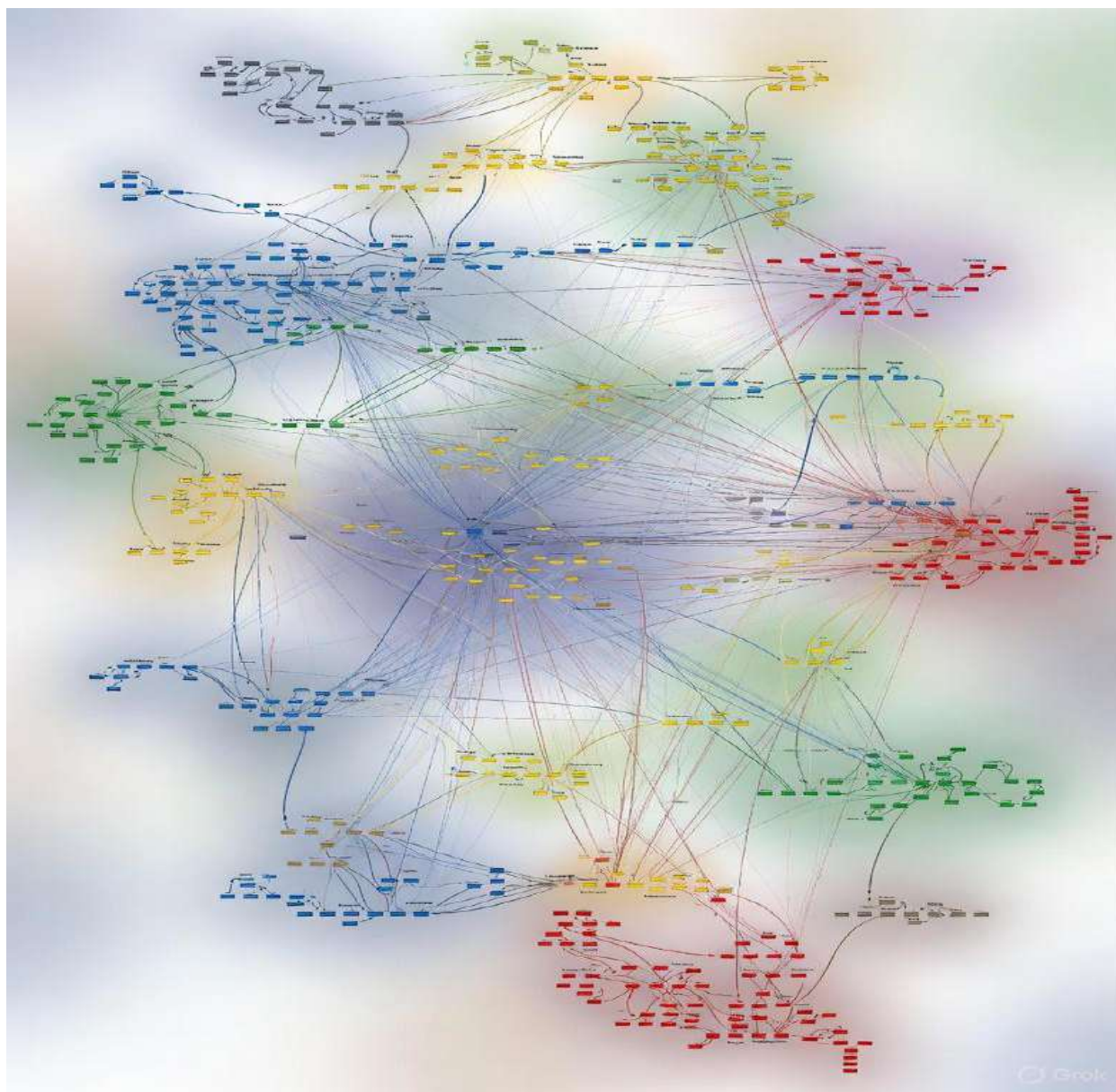


Рисунок 2 - Сеть соавторства и/или bibliographic coupling ключевых авторов и публикаций в области нестандартного стохастического контроля

Рисунок 2 представляет собой сеть соавторства (co-authorship network) и/или сеть bibliographic coupling (связь публикаций через общие цитирования) в VOSviewer. Основные характеристики визуализации:

Узлы (круги) — авторы или публикации; размер узла пропорционален количеству документов / цитирований / связей.

Цвета обозначают кластеры (обычно 4–7 кластеров):

красный / оранжевый — группа авторов, работающих над моделями с прыжками, неопределённостью и viscosity solutions (часто французская школа: Touzi, Bouchard, Elie и соавторы);

синий / голубой — исследователи, сосредоточенные на time-inconsistent control и страховых приложениях (часто Delong, Basak, европейские университеты);

зелёный / жёлтый — кластеры, связанные с hybrid products, robust hedging и utility-based pricing;

серый / фиолетовый — менее плотные или периферийные группы (например, приложения в финтехе или азиатские авторы).

Толщина линий — сила связи (количество совместных работ или общих цитирований).

Центральные узлы — наиболее влиятельные авторы: Bouchard B., Touzi N., Elie R., Delong L. (самые крупные круги и наибольшее количество связей).

Географически заметны плотные связи внутри Франции, США, Польши, более редкие — с Китаем, Канадой, Германией.

Визуализация демонстрирует относительно фрагментированную, но уже сформированную научную общину с несколькими сильными «хабами» в Европе.

Результаты визуализации в VOSviewer подчеркивают эволюцию нестандартного стохастического контроля от теоретических моделей к практическим приложениям в страховании (риск-диверсификация) и финансах (робастное хеджирование) [7,8]. Кластеры указывают на пробелы: недостаток исследований по интеграции с big data и машинным обучением, несмотря на растущий интерес к стохастическим процессам в финтехе.

Будущие направления: расширение на реальное время данных и интеграция с другими инструментами, как CitNetExplorer для timeline-анализа. Это позволит лучше понять динамику исследований и способствовать развитию устойчивых финансовых моделей.

ЛИТЕРАТУРА

1. Schmidli, H. (2008). Stochastic Control in Insurance. Springer
2. Embrechts, P., et al. (2001). Stochastic Processes in Insurance and Finance.
3. Pham, H. (2009). Continuous-time Stochastic Control and Optimization with Financial Applications. Springer.
4. Moreau, L. (2012). A Contribution in Stochastic Control Applied to Finance and Insurance. <https://theses.hal.science/tel-00737624/document>
5. Bouchard, B., & Touzi, N. (2011). Optimal control versus stochastic target problems: An equivalence result. Systems & Control Letters.
6. Kharroubi, I., et al. (2015). Non-standard backward stochastic differential equations and multiple optimal stopping problems with applications to securities pricing.
7. VOSviewer official website. <https://www.vosviewer.com/>
8. Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2014). Visualizing bibliometric networks. In Measuring Scholarly Impact.
9. Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Stochastic Calculus, Filtering, and Stochastic Control.
10. Delong, L. Time-inconsistent stochastic optimal control problems in insurance and finance. <https://web.sgh.waw.pl/delong/time-inconsistent.pdf>
11. Special Issue: Stochastic Control in Insurance and Finance. Risks Journal. https://www.mdpi.com/journal/risks/special_issues/Stochastic_Control_Insurance_Finance

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18208889>
УДК 330.356(575.2)

ДОХОДЫ НАСЕЛЕНИЯ КАК ИНВЕСТИЦИОННЫЙ РЕСУРС СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

БУРКАНОВА МЫРЗАЙЫМ УЛАРБЕКОВНА

Магистрантка

Ошский Технологический Университет им.М.М Адышева Кыргызстан.

Научный руководитель проф.Ош ТУ **БАЙМУРАТОВ АБДИМИТАЛИП АБДИЛЛАЕВИЧ**

Аннотация. В данной статье описываются доходы и расходы населения КР. Проанализированы динамика расходов, а также структура совокупных доходов и расходов домохозяйств Кыргызстана с разными среднедушевыми общими доходами. В статье представлены результаты исследования социально-экономической дифференциации на уровне домохозяйств. Анализ показывает распределения располагаемых ресурсов по разным группам домохозяйств, как в доходах, так и в расходах.

Ключевые слова: уровень жизни, денежные доходы, дифференциация доходов, потребительские расходы, среднемесячная номинальная заработная плата.

HOUSEHOLD INCOME AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF THE INVESTMENT POTENTIAL OF REGIONS

BURKANOVA MYRZAIYM ULARBEKOVNA

Master's student

Osh Technological University named after M. M. Adyshev, Kyrgyzstan.

Scientific supervisor: Professor of Osh Technological University **BAYMURATOV ABDIMALIP ABDILLAEVICH**

Annotation. This article describes the income and expenses of households in the Kyrgyz Republic. The dynamics of expenses, as well as the structure of total income and expenses of households in Kyrgyzstan with different average per capita total incomes are analyzed. The article presents the results of a study of socio-economic differentiation at the level of household. The analysis shows the distribution of disposable resources across different groups of households, as in income and expenditure. It is proposed to pay attention to the problems of expanding employment while simultaneously reducing income differentiation by industry.

Key words: standard of living, cash income, income differentiation, consumer spendings, monthly average nominal wage, unemployed, savings, per capita, income level.

Цель исследования. Актуальность темы исследования связана с наличием ряда дискуссионных вопросов, возникающих при статистическом изучении денежных доходов населения страны и регионов.

Актуальность статистического исследования доходов населения заключается в том, что с его помощью решаются следующие **основные задачи:**

- проводится анализ показателей динамики доходов населения и источников их формирования;
- дается оценка дифференциации населения по денежным доходам и потреблению;
- дается оценка региональных различий в уровне доходов населения;
- проводится анализ влияния факторов на уровень денежных доходов населения, как на республиканском, так и на региональном уровнях.

Методы исследования. Информационной базой исследования послужили официальные социальные статистические материалы Национального Статистического Комитета КР. В исследовании наряду с традиционными статистическими методами применялись также метод оценки структурных различий, метод индексного анализа дифференциации населения по денежным доходам, как на республиканском, так и на региональном уровнях.

Результаты исследования. По итогам интегрированного выборочного обследования бюджетов домашних хозяйств и рабочей силы, ежегодно проводимого во всех регионах республики, в 2023г. денежные доходы на душу населения в номинальном выражении составили 84 164,0 сома в год, что в 1,4 раза выше, чем в 2019г. Денежные расходы на душу населения возросли с 41 526,04 сома в год в 2019г. до 56 177,42 сома - в 2023г.

Введение

Уровень жизни населения характеризуется системой показателей, охватывающих ряд разделов: доходы населения; расходы и потребление; сбережения, накопленное имущество и жилье; социальная дифференциация населения; положение малообеспеченных слоев населения, обобщающие макроэкономические показатели (ВВП, национальный доход, чистый национальный располагаемый доход на душу населения, индекс потребительских цен, ожидаемая продолжительность жизни населения и другие).

Важнейшим показателем, характеризующим состояние жизненного уровня населения и рынка труда, является заработная плата. В 2023г. среднемесячная номинальная заработная плата по сравнению с предыдущим годом возросла на 2,1 процента, составив 19 930 сомов. Размер реальной заработной платы в 2023г. по сравнению с 2019г. увеличился на один процент, при росте среднемесячной номинальной заработной платы за этот период почти в 1,2 раза.

Таблица 1. Основные социальные показатели

	2019	2020	2021	2022	2023
Демографическая ситуация					
Численность постоянного населения (на конец года):					
тыс. человек	6 256,7	6 389,5	6 523,5	6 636,8	7 147,3
в процентах к предыдущему году	101,9	102,1	102,1	101,7	101,7
Коэффициент фертильности, среднее число детей, рожденных одной женщиной	3,0	3,3	3,3	3,0	2,9
Ожидаемая продолжительность жизни при рождении, лет					
оба пола	71,1	71,3	71,5	71,7	71,8
женщины	75,4	75,6	75,8	76,0	76,1
мужчины	67,2	67,4	67,6	67,8	67,9
Жизненный уровень населения					
Коэффициент Джини (по доходам)	0,392	0,378	0,364	0,344	0,372
Кумулятивная доля доходов ¹ , в процентах:					
0-20	5,9	6,2	6,8	7,1	6,3
21-40	16,5	17,1	15,3	18,9	17,4
41-60	31,9	32,9	31,8	35,3	33,3
61-80	54,7	55,7	55,4	58,4	56,1
81-100	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Уровень бедности, в процентах	25,6	22,4	20,1	25,3	33,3
из них крайне бедные ²	0,8	0,6	0,5	0,9	6,0

Источник НСК КР

В настоящее время соотношение численности населения в трудоспособном и нетрудоспособных возрастах меняется таким образом, что коэффициент демографической нагрузки (отношение численности населения моложе, а также старше трудоспособного возрастов на 1000 населения в трудоспособном возрасте) увеличивается и на конец 2021г. составил 760 человек. Самый высокий показатель зарегистрирован в Таласской (803 человека) Баткенской (795 человек) и Чуйской (788 человек) областях, самый низкий – в Джалал-Абадской области и г. Бишкек (соответственно, 747 человек и 706 человек).

Численность лиц старше трудоспособного возраста ежегодно увеличивается за счет вступления в пенсионный возраст поколения 1960-х годов рождения, более многочисленного по сравнению с предыдущими поколениями, составив на конец 2023г. 8,5 процента от общей численности населения. Основную часть населения старше трудоспособного возраста составляют женщины (около 70 процентов или 401,2 тыс. человек). Здесь, во-первых, следует учесть, что продолжительность жизни женщин выше, чем мужчин, во-вторых, пенсионный возраст женщин наступает на пять лет раньше.

Согласно шкале ООН, если доля лиц в возрасте 65 лет и старше во всем населении ниже 4 процентов, то население такой страны считается молодым; если в интервале от 4 до 7 процентов – население на пороге старости; если выше 7 процентов – старое население. Население Кыргызстана находится на пороге старости: на начало 2022г. в возрастах 65 лет и старше находилось 347,8 тыс.человек, или 5,2 процента кыргызстанцев. Тем не менее, этот показатель значительно ниже показателей других стран СНГ: например, в Азербайджане он составил 7,9 процента (на начало 2022г.), Казахстане – 7,8 процента, Российской Федерации и Беларуси – по 15,8 процента (на начало 2023г.)¹. По прогнозу ООН, в Кыргызстане данная тенденция проявится примерно к 2030г., когда доля пожилых людей в возрасте 65 лет и старше приблизится к 7 процентам.

Таблица 2. Основные показатели уровня жизни населения
(на конец года)

	2019	2020	2021	2022	2023
Фактическое конечное потребление домашних хозяйств, млн. сомов	481 878,0	519 519,6	524 304,7	512 183,0	672 144,2
на душу населения, тыс. сомов	81,1	85,6	84,5	81,0	104,4
в процентах к предыдущему году	105,7	104,7	100,8	92,6	112,0
Денежные доходы населения (в среднем на душу в месяц), сомов	4 739,4	5 337,3	5 684,7	5 625,4	6 647,8
Среднемесячная начисленная заработная плата одного работника, сомов	15 670	16 427	17 232	18 940	19 330
Минимальная заработная плата, сомов ¹	1 200	1 662	1 750	1 854	1 854
Отношение среднемесячной начисленной заработной платы одного работника к минимальной заработной плате, в разах	13,1	9,9	9,8	10,2	10,4
Средний размер назначенной месячной пенсии одного пенсионера					

с учетом компенсационных выплат ² (на конец года), сомов	5 578,0	5 761,0	5 960,0	6 101,6	6 412,8
Стоимость продовольственной корзины прожиточного минимума, сомов	3 185,5	3 115,2	3 124,1	3 483,1	4 074,4
Соотношение доходов 10 процентов наиболее и наименее обеспеченного населения, раз	12,9	11,7	10,6	9,2	11,3
Распределение общего объема денежных доходов по 20-ти процентным группам населения, в процентах:					
1-я группа (с наименьшими доходами)	5,9	6,2	6,8	7,1	6,3
5-я группа (с наибольшими доходами)	45,3	44,3	44,6	41,6	43,9
Величина прожиточного минимума в среднем на душу населения, сомов в месяц:					
все население	4 900,8	4 792,5	4 806,3	5 358,5	6 268,3
население трудоспособного возраста	5 479,1	5 357,9	5 368,6	6 003,6	7 040,3
население пенсионного возраста	4 392,9	4 283,0	4 286,7	4 785,4	5 580,3

1. Согласно Закону КР “О Республиканском бюджете КР”.
2. Состоявшие на учете в пенсионных органах Социального фонда Кыргызской Республики и других государственных органах.
3. К прожиточному минимуму населения трудоспособного возраста.
4. К прожиточному минимуму населения старше трудоспособного возраста.

В целом в 2021г. наблюдалось различие в среднедушевых денежных доходах населения в зависимости от места проживания. Так, выше среднереспубликанского значения сложились среднедушевые располагаемые денежные доходы населения Иссык-Кульской (на 525,5 сома) области, г. Бишкек (на 298,5 сома), Ошской (на 274,7 сома) и Чуйской (на 107,3 сома) областей. Приблизились к среднереспубликанскому значению доходы населения Джалал-Абадской области. Среднедушевые доходы, уровень которых не достигал среднереспубликанского значения, наблюдались у населения г. Ош (на 1 124,6 сома), Таласской (на 915,3 сома), Нарынской (на 838,9 сома) и Баткенской (на 442,3 сома) областей.

Среднедушевые денежные доходы небедного городского населения в 2021г. в 1,7 раза превышали доходы бедного городского населения, а доходы небедного сельского населения в 1,8 раза превышали доходы бедного сельского населения. Население городских поселений, попавшее в категорию бедных, поддерживает жизнедеятельность, в основном, за счет доходов от трудовой деятельности, где их доля составляет 79,0 процента. В сельской местности бедное население живет за счет доходов от трудовой деятельности, доля которых составила 59,1 процента, от социальных трансфертов – 17,4 процента и личного подсобного хозяйства – 21,1 процента.

Таблица 3. Динамика постоянного населения
(тысяч чел)

	2019	2020	2021	2022	2023
--	------	------	------	------	------

Численность населения (на конец года) - всего	6 256,7	6 389,5	6 523,5	6 636,8	6 747,3
Городское население	2 121,0	2 173,6	2 231,0	2 282,6	2 389,9
Сельское население	4 135,7	4 215,9	4 292,5	4 354,2	4 357,4
Число родившихся	153,6	171,1	173,5	158,1	150,2
Число умерших от всех причин	33,2	33,0	33,3	40,0	38,9
из них:					
число детей, умерших в возрасте до 1 года	2,4	2,5	2,6	2,3	2,3
Число иммигрантов	2,0	1,7	1,4	1,0	8,2
Число эмигрантов	5,9	7,1	7,6	5,8	9,0

Данные Межгосударственного статистического комитета Содружества Независимых Государств (Статкомитет СНГ).

Таблица 4. Денежные доходы домашних хозяйств по месту проживания
(в среднем на душу населения, сомов в месяц)

	2019	2020	2021	2022	2023
Денежные доходы - всего в том числе:			Всего		
	4 739,4	5 337,3	5 684,7	5 625,4	6 647,8
	3 270,5	3 676,8	3 978,9	3 793,8	4 406,3
	779,6	841,3	898,7	938,6	987,9
	486,4	595,9	565,3	671,0	949,6
доходы от трудовой деятельности					
социальные трансферты					
доходы от личного подсобного хозяйства					
прочие денежные поступления	202,8	223,3	241,9	222,0	303,8
Городские поселения					
Денежные доходы - всего в том числе:	5 172,3	5 583,5	5 886,0	5 701,9	6 514,0
	4 049,3	4 356,3	4 583,8	4 403,8	5 059,8
	822,7	877,4	919,3	949,8	989,4
	62,0	76,8	66,1	82,5	114,1
	238,4	273,1	316,8	265,8	350,7
Сельская местность					
Денежные доходы - всего в том числе:	4 500,9	5 200,4	5 571,7	5 581,7	6 727,3
	2 841,5	3 298,9	3 639,4	3 446,2	4 018,0
	755,9	821,2	887,1	932,1	987,0
	720,2	884,6	845,4	1 006,4	1 446,2
	183,2	195,7	199,8	197,0	276,1

Данные Межгосударственного статистического комитета Содружества Независимых Государств (Статкомитет СНГ).

Заключение

Таким образом, исходя из проведенного анализа, можно заключить следующее: в

последние годы в динамике денежные доходы домашних хозяйств наблюдается их рост, но нет стабильности. Имеется тенденция роста совокупного объема вкладов населения в банках, но низок темп вовлечения сбережений населения в финансово-кредитные учреждения.

Существенной формой сбережений остаются наличные деньги и вложения в иностранную валюту, что подкрепляет объективную готовность домохозяйств к активизации своего финансового поведения.

Причиной такого неэффективного использования сбережений населения несколько. Кроме известных факторов, сдерживающих инвестиционные возможности республики (объективное недоверие населения и неразвитость финансового рынка в Кыргызстане), можно назвать низкую финансовую грамотность населения и отсутствие целенаправленной работы государственных органов в привлечении сбережений населения в качестве инвестиционного ресурса.

Развитие финансов домашних хозяйств предполагает, прежде всего, создания экономических предпосылок для формирования инвестиционного поведения населения и усиления доверия к существующим финансовым институтам, привлекающим сбережения граждан. Сбережения населения должны быть трансформированы из налично-денежной в иные формы, характерные для финансовой системы рыночной экономики. Приобретение населением различных видов активов – финансовых, материальных и нематериальных – означает их превращение в инвестиции.

В современных условиях недостаточности финансовых ресурсов для развития экономики Кыргызской Республики инвестиционный потенциал сбережений населения может служить финансовой базой модернизации имеющихся и создания новых производственных мощностей предприятий реального сектора, что окажет положительное влияние на развитие экономики в целом.

ИСПОЛЬЗОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ:

1. Севрюкова С.В., Коростелева О.Н. Формирование денежных доходов населения как социально-экономический аспект регулирования уровня жизни // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. № 11. С. 151-155.
2. Мартынов А.П., Богославская С.С. Уровень и качество жизни населения в регионах Приволжского федерального округа: современное состояние и динамика развития // Вопросы статистики. 2018. № 25 (1). С. 25-33.
3. Азимова Г.Р. Уровень жизни населения, безработица и формирование рабочих мест в современном Кыргызстане // Экономика труда, 2018. - № 1. - doi: 10.18334/et.5.1.38898.
4. Поспелова Е.А., Казакова М.В. Неравенство доходов и экономическая сложность в зарубежных странах: есть ли взаимосвязь? // Экономические отношения, 2018. - № 2. - doi: 10.18334/eo.8.2.39174.
5. Савина С.Е., Джакубов Н.К. Социальная защита и рынок труда в Кыргызской Республике // Экономика труда, 2018. - № 1. - doi: 10.18334/et.5.1.38852.
6. Савин В.Е., Гапурбаева Ш.Р. Масштабы теневой экономики и определение размеров теневой занятости населения Кыргызской Республики // Российское предпринимательство, 2017. - № 24. - doi: 10.18334/rp.18.24.38623.
7. Окружающая среда в Кыргызской Республике. - Бишкек: Нацстатком Кыргызской Республики, 2018.
8. Уровень жизни населения. - Б.: Нацстатком Кыргызской Республики, 2017-2023.
9. Программа развития социальной защиты населения Кыргызской Республики на 2015-2017 годы. Cbd.minjust.gov.kg. [Электронный ресурс]. URL: <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ru-ru/97348>.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18208917>

ВНЕШНИЙ ДОЛГ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ БЕЗОПАСНОСТЬ

ПАРПИЕВА ФАТИМА СААТАЛЫЕВНА

кандидат экономических наук, доцент,
Ошский Технологический Университет. Кыргызская Республика, г.Ош

КУРВАНБЕКОВ ТОЛКУНБЕК ТАЛАЙБЕКОВИЧ

Магистрант 3- курса,
Ошского Технологического Университета.
Кыргызская Республика, г.Ош.

Аннотация. В работе рассматривается внешний долг Кыргызской Республики и его влияние на экономическую безопасность страны. Анализируются структура и динамика внешнего долга, основные кредиторы, а также условия заимствований. Особое внимание уделяется рискам, связанным с ростом долговой нагрузки, включая зависимость от внешнего финансирования, уязвимость к валютным колебаниям и давление на государственный бюджет. Оценивается влияние обслуживания внешнего долга на макроэкономическую стабильность, инвестиционный климат и возможности устойчивого экономического развития. В исследовании также рассматриваются меры государственной долговой политики, направленные на снижение долговых рисков и укрепление экономической безопасности. Сделан вывод о необходимости сбалансированного управления внешним долгом, повышения эффективности использования заёмных средств и диверсификации источников финансирования для обеспечения долгосрочной финансовой устойчивости Кыргызской Республики.

Ключевые слова: экономическая безопасность, государственный долг, государственная долговая политика, устойчивое развитие, долговая нагрузка, обслуживание долга.

В условиях глобализации и интеграции национальных экономик в мировую финансовую систему внешние заимствования становятся важным источником финансирования социально-экономического развития государств. Для Кыргызской Республики, как развивающейся страны с ограниченными внутренними ресурсами, внешний долг играет значительную роль в обеспечении экономического роста. Однако чрезмерная долговая нагрузка может представлять угрозу экономической безопасности страны. В связи с этим актуальным является анализ внешнего долга Кыргызской Республики и его влияния на экономическую безопасность.

Внешний долг государства представляет собой совокупность долговых обязательств перед иностранными кредиторами, включая международные финансовые организации, правительства других стран и зарубежные банки. Внешний долг может быть государственным, гарантированным государством и частным.

Экономическая безопасность, в свою очередь, характеризует способность государства обеспечивать устойчивое развитие экономики, защищать национальные интересы и противостоять внутренним и внешним угрозам. Внешний долг напрямую влияет на экономическую безопасность, поскольку связан с валютными рисками, состоянием бюджета и платежного баланса.

Внешний долг Кыргызской Республики формируется преимущественно за счёт заимствований у международных финансовых институтов. Основную долю составляют кредиты Международной ассоциации развития, Азиатского банка развития, Международного валютного фонда и Экспортно-импортного банка Китая.

Характерной особенностью внешнего долга Кыргызстана является его льготный характер. Большинство кредитов предоставляются на длительный срок, с низкими

процентными ставками и отсрочкой платежей. Это снижает краткосрочную нагрузку на государственный бюджет, однако увеличивает долгосрочные обязательства.

Основными источниками льготного финансирования экономики Кыргызстана являются 1 двусторонний и 3 международных финансовых института – Экспортно-Импортный Банк Китая, Всемирный банк, Азиатский банк развития и Международный валютный фонд. На их долю приходится около 70% всего объема государственного долга Кыргызстана. Наибольшая задолженность Кыргызстана по внешним займам в рамках двусторонних льготных соглашений наблюдается перед Экспортно-Импортным Банком Китая (1,797 млрд. долларов США по состоянию на 31.12.2024). Объем платежей по обслуживанию и погашению долга Экспортно-Импортного Банка КНР составит до 2029 г. около 1,5 млрд. долл. США (около 42% всего объема платежей).

Табл. 1. Основные внешние кредиторы Кыргызстана (по состоянию на 01.01.2024 г.)

Организация	Объем займов, млн. долларов США	Доля от объема внешних займов, в %
Экспортно-Импортный Банк Китая	1 797,8	41,9
Всемирный банк	652,4	15,2
АБР	668,5	15,6
МВФ	340,5	7,9
Японский Банк Международного Сотрудничества	215,8	5,0
ИБР	158,2	3,7
Турция	82,1	1,9
Банк КфВ	73,8	1,7
ЕАБР	68,7	1,6
Европейский Инвестиционный Банк	56,6	1,3
ЕБРР	44,4	1,0
Саудовский Фонд Развития	41,9	1,0
Прочие кредиторы	94,0	2,2
ИТОГО	4 294,6	100,0

Риск увеличения процентной ставки для Кыргызстана является низким, так как основными кредиторами Кыргызстана являются международные финансовые институты и правительства развитых стран, которые предоставляют Кыргызстану финансирование на льготных условиях, в том числе под очень низкие процентные ставки. Вследствие этого номинальная эффективная процентная ставка долга СГУ Кыргызстана является самой низкой в ЕАЭС.

В последние годы наблюдается относительная стабилизация показателей внешнего долга по отношению к валовому внутреннему продукту. Тем не менее абсолютный объем долга остаётся значительным, что требует эффективной политики управления заимствованиями.

Основными причинами привлечения внешних заимствований в Кыргызской Республике являются:

- дефицит государственного бюджета;
- необходимость финансирования инфраструктурных проектов;
- ограниченность внутренних источников инвестиций;
- потребность в поддержке социальной сферы;
- последствия внешних экономических шоков и кризисов.

Заемные средства направляются преимущественно на развитие транспортной и энергетической инфраструктуры, модернизацию экономики и стабилизацию макроэкономической ситуации.

Внешний долг может оказывать и положительное воздействие на экономическую безопасность страны:

- способствует финансированию крупных инвестиционных проектов;
- стимулирует экономический рост и занятость;
- позволяет поддерживать бюджетную и финансовую стабильность;
- улучшает доступ к современным технологиям и управленческому опыту.

При рациональном использовании заемных средств внешний долг становится инструментом долгосрочного развития экономики.

Несмотря на преимущества, высокий уровень внешнего долга несет ряд угроз экономической безопасности:

- рост валютных рисков из-за колебаний обменного курса;
- увеличение расходов бюджета на обслуживание долга;
- усиление зависимости от внешних кредиторов;
- давление на платежный баланс;
- снижение финансового суверенитета государства.

При неблагоприятных экономических условиях долговая нагрузка может стать фактором макроэкономической нестабильности.

Для минимизации рисков Кыргызская Республика реализует политику управления государственным долгом, направленную на:

- ограничение объемов новых заимствований;
- привлечение кредитов только под экономически эффективные проекты;
- развитие внутреннего рынка капитала;
- повышение прозрачности и эффективности использования заемных средств;
- постепенное снижение долговой нагрузки в долгосрочной перспективе.

Наиболее высокими рисками в краткосрочной и среднесрочной перспективе являются риск неблагоприятного изменения валютного курса на фоне высокой доли долга СГУ в иностранной валюте (более 83%). Согласно прогнозу платежей по погашению и обслуживанию государственного внешнего долга основной пик выплат по государственному внешнему долгу приходится на период 2024-2029 годов. КР предстоит выплатить около 2,7 млрд долл США, что будет оказывать влияние на увеличение риска рефинансирования долга в среднесрочном периоде.

Рис.1. Прогноз платежей по гос.внешнему долгу КР, в млн.долл.США



Рис.2. Прогноз платежей по погашению и обслуживанию гос.внешнего долга КР, в млн.долл.США



Эффективная долговая политика является важным условием укрепления экономической безопасности страны.

Внешний долг Кыргызской Республики представляет собой важный инструмент финансирования экономического развития, однако при нерациональном использовании может стать серьезной угрозой экономической безопасности. Ключевым фактором является не столько объем долга, сколько эффективность его использования и способность экономики обслуживать обязательства без ущерба для устойчивого развития.

Таким образом, сбалансированная политика управления внешним долгом, направленная на снижение рисков и повышение отдачи от заимствований, является необходимым условием обеспечения экономической безопасности Кыргызской Республики.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Шабалин А. Внешний корпоративный долг: динамика и регулирование. -Экономист. -2008 -№ 6 С. 21-31.
2. Отчет по государственному долгу и государственным гарантиям Кыргызской Республики за 2022 год
3. Совершенствование системы управления внешним государственным долгом Российской Федерации. <https://www.dissercat.com/content/sovershenstvovanie-sistemy-upravleniya-vneshnim-gosudarstvennym-dolgom-rossiiskoi-federatsii>
4. Проблемы управления государственным долгом в Кыргызской Республике. Омуркулова Н.М., Койчуманова Ж.Н., журнал. European research, ООО «Олимп» 2016 год
5. Гиндес Е. Г. Мировой опыт управления государственным долгом / Е. Г. Гиндес, И. Н. Буценко // АНИ: экономика и управление. - 2019. - №1 (26). – С. 123–128.

СОДЕРЖАНИЕ CONTENT

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ ECONOMICAL SCIENCES

АБДУРАХМАНОВА ЗУЛПАРУЗА АМИРБЕКОВНА, САПАРБАЕВА ЭЛЬМИРА АБТИХАЙМОВНА [ШЫМКЕНТ, КАЗАХСТАН] ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РЫНКА ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА КАЗАХСТАНА.....	3
GELMANOVA ZOYA SALIKHOVNA, SAULSKY YURI NIKOLAEVICH, IVANOVA ALEXANDRA VLADIMIROVNA, FAYEZ WAZANI ABDUL WALID, BELIANINA EKATERINA ALEXANDROVNA [TEMIRTAU, KAZAKHSTAN] THE INTERNAL PROMOTION PARADOX: WHY GROWTH IS DEVALUED WITHIN AN ORGANIZATION, WHILE EXTERNAL HIRE IS OVERVALUED.....	8
GELMANOVA ZOYA SALIKHOVNA, SAULSKY YURI NIKOLAEVICH, IVANOVA ALEXANDRA VLADIMIROVNA, FAYEZ WAZANI ABDUL WALID, BELIANINA EKATERINA ALEXANDROVNA [TEMIRTAU, KAZAKHSTAN] OVERTIME IN THE AGE OF DIGITALIZATION: PARADOXES, RISKS, AND NEW HORIZONS.....	21
GELMANOVA ZOYA SALIKHOVNA, SAULSKY YURI NIKOLAEVICH, IVANOVA ALEXANDRA VLADIMIROVNA, FAYEZ WAZANI ABDUL WALID, SAIFULLINA ASMA RAMILEVNA [TEMIRTAU, KAZAKHSTAN] MOTIVATIONAL ASYMMETRY IN MODERN ORGANIZATIONS: WHY OKR ARE USED FOR TOP MANAGEMENT, AND KPIS FOR LINE STAFF.....	27
GELMANOVA ZOYA SALIKHOVNA, SAULSKY YURI NIKOLAEVICH, IVANOVA ALEXANDRA VLADIMIROVNA, FAYEZ WAZANI ABDUL WALID, SAIFULLINA ASMA RAMILEVNA [TEMIRTAU, KAZAKHSTAN] CORPORATE LOYALTY AS SIMULATION: WHY MODERN ORGANIZATIONS CONFUSE ENGAGEMENT WITH ADAPTATION.....	40
МАКНМУТ ДИАНА МАРАТКЫЗЫ [ASTANA, KAZAKHSTAN] AN EMPIRICAL ANALYSIS OF FINANCIAL LITERACY OF THE POPULATION IN KAZAKHSTAN.....	52
САВЗАЛИЗОДА СУҲРОБ САВЗАЛҲ, НАИМОВ БЕКМУРОД ҚУНҒУРОТОВИЧ [БОХТАР, ТОҶИКИСТОН] ИДОРАКУНИИ МАРКЕТИНГӢ ВА ТАҲЛИЛИ ТАҒИРӢБИИ ҲОЛАТИ ИҶТИМОӢ ДАР ШАРОИТИ ИҚТИСОДИ БОЗОРИ.....	57
АЛИМОВ АКОБИР МИРВАХИДОВИЧ [УЗБЕКИСТАН] ИЗУЧЕНИЕ РАЗВИТИЯ ФРАНЧАЙЗИНГА В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ В РАЗВИТЫХ И РАЗВИВАЮЩИХСЯ СТРАНАХ.....	61
ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА, FAYEZ WAZANI ABDUL WALID, SAIFULLINA ASMA RAMILEVNA [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БЕЗ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ВЛАСТИ: СИСТЕМНЫЙ КОНФЛИКТ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПОСТСОВЕТСКОГО ПРОСТРАНСТВА.....	66
ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, ТАШИБАЕВА РЕНАТА РАШИДОВНА [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] НЕСТАНДАРТНЫЙ СТОХАСТИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ КАК АНТИКРИЗИСНАЯ ПАРАДИГМА УПРАВЛЕНИЯ В СТРАХОВАНИИ И ФИНАНСАХ: ОТКАЗ ОТ ИЛЛЮЗИИ ОПТИМАЛЬНОСТИ.....	80



ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, ТАШИБАЕВА РЕНАТА РАШИДОВНА [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] ВИЗУАЛИЗАЦИЯ НЕСТАНДАРТНОГО СТОХАСТИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ В СТРАХОВАНИИ И ФИНАНСАХ С ПОМОЩЬЮ ПРОГРАММЫ VOSVIEWER.....	87
БУРКАНОВА МЫРЗАЙЫМ УЛАРБЕКОВНА, БАЙМУРАТОВ АБДИМИТАЛИП АБДИЛЛАЕВИЧ [ОШ, КЫРГЫЗСТАН] ДОХОДЫ НАСЕЛЕНИЯ КАК ИНВЕСТИЦИОННЫЙ РЕСУРС СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА.....	91
ПАРПИЕВА ФАТИМА СААТАЛЫЕВНА, КУРВАНБЕКОВ ТОЛКУНБЕК ТАЛАЙБЕКОВИЧ [ОШ, КЫРГЫЗСТАН] ВНЕШНИЙ ДОЛГ КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ЭКОНОМИЧЕСКУЮ БЕЗОПАСНОСТЬ.....	97

ENDLESS LIGHT IN SCIENCE



Контакт



irc-els@mail.ru

Наш сайт



irc-els.com