

ResearchGate

Google Scholar

I^{WORLD}
I^{of}
JOURNALS

НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ
БИБЛИОТЕКА
LIBRARY.RU



ISSN

e-ISSN(Online) 2709-1201



МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

ENDLESS LIGHT IN SCIENCE

NO 4

31 МАЯ 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 мая 2025 г.
Астана, Казахстан

DOI 10.24412/2709-1201-2025-31-3-6

УДК 332.1

**ПРИМЕНЕНИЕ НЕЙРОМАРКЕТИНГА В ИНТЕЛЛЕКТУАЛИЗАЦИИ
ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ:
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ КАЗАХСТАНА**

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

БАКАЕВ ТАЛГАТ КАЙРБЕКОВИЧ

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

***Аннотация.** В статье рассматривается применение инструментов нейромаркетинга в контексте цифровой и интеллектуальной трансформации правоохранительных органов. В исследовании анализируются мировые тенденции интеграции поведенческих технологий, когнитивного UX-дизайна и инструментов биологической обратной связи в управление общественной безопасностью. На примере кейсов из США, Великобритании, Эстонии и Израиля в статье предлагается модель перехода МВД Казахстана к человекоориентированному, эмоционально интеллектуальному полицейскому управлению на основе методов предиктивной аналитики и нейромаркетинга.*

***Ключевые слова:** нейромаркетинг, цифровая полиция, UX, предиктивная полиция, когнитивные технологии, биологическая обратная связь, Казахстан.*

В условиях цифровизации общественной жизни органы внутренних дел не могут оставаться исключительно "силовой структурой". Современное общество требует полиции с человеческим лицом — внимательной к эмоциям, понятной в цифровом пространстве и ориентированной на доверие. Поведение граждан становится всё более разнообразным, а конфликты — тоньше и технологичнее.

В этом контексте ключевыми становятся поведенческий подход и когнитивная чувствительность, особенно в таких зонах, как: приём обращений (дежурные части, call-центры); миграционные и визовые подразделения; профилактика преступлений в онлайн-среде.

Нейромаркетинг, как технология тонкого взаимодействия с восприятием и эмоциями, способен стать инструментом переосмысления служебных коммуникаций, интерфейсов и поведения самих сотрудников. Это путь к интеллектуальной полиции, которая действует не только по уставу, но и с учётом эмоционального и поведенческого контекста.

Понимание природы нейромаркетинга важно начинать с истории его становления. Эта междисциплинарная область сформировалась на стыке психологии, нейрофизиологии и маркетинга, эволюционируя от чисто коммерческого инструмента до применения в государственном и полицейском управлении (таблица 1) [1], [3].

Таблица 1 – История становления нейромаркетинга

Этап	Период	Характеристика	Значение для ОВД
I. Академические истоки	1950–1990	Поведенческая экономика (Канеман, Тверски), анализ принятия решений, реакции на стимулы.	База для понимания гражданского поведения, стрессов, иррациональных реакций.
II. Появление термина	2002–2010	А.К. Smidts формулирует термин. Внедрение fMRI, EEG в	Начало измерения эмоциональных

		исследование восприятия [1].	реакций; зачатки UX-интерфейсов.
III. Институционализация	2010–2020	Создание NMSBA, развитие eye-tracking, биофидбэка, нейроэргономики [3], [7].	Внедрение в UX госуслуг, системную подготовку сотрудников полиции.
IV. Цифровой нейромаркетинг	2020–н.в.	Распознавание эмоций, VR-обучение, интеграция с ИИ и поведенческой аналитикой [4], [6], [10].	Основа для интеллектуализации и эмоциональной адаптации ОВД.

Таким образом, нейромаркетинг вышел за пределы бизнеса. Его методы начинают использоваться в создании интерфейсов для МВД, построении доверительных сценариев взаимодействия с населением и в тренировке офицеров с фокусом на эмоциональный интеллект [5], [9].

Современные органы внутренних дел (ОВД) сталкиваются с вызовами, требующими не только технического перевооружения, но и переосмысления подхода к взаимодействию с гражданами. Появление концепции *интеллектуализации полиции* требует внедрения поведенческих, когнитивных и UX-инструментов, ранее характерных для коммерческого сектора. В этом контексте нейромаркетинг — как междисциплинарная область, изучающая восприятие, эмоции и поведение — становится важным инструментом в гуманизации и цифровизации ОВД [1].

Методология исследования базируется на анализе открытых кейсов международной практики, в том числе отчетов RAND, IACP, EUROPOL; содержательном анализе UX-интерфейсов и цифровых платформ служб правопорядка; сравнительном подходе к модели внедрения биометрических и поведенческих технологий в ОВД разных стран.

Международный опыт интеграции. США: предиктивная и поведенческая полиция:

Los Angeles, Chicago: использование *CompStat* и *Predictive Policing* на основе поведенческой аналитики и тепловых карт преступности.

Допросы: применение биофидбэка, анализа взгляда и реакции зрачков (eye-tracking) в тренировочных симуляторах для сотрудников.

UX и жалобы: оптимизация порталов полиции по принципам нейроэргономики (минимизация когнитивной нагрузки и тревожности).

Эстония: UX-государство:

МВД и миграционные службы используют системы с адаптивным интерфейсом, протестированным с применением eye-tracking и facial-coding [6].

Прототипы решений проходят A/B тестирование среди пользователей с разным культурным фоном.

Высокий уровень доверия к полиции обусловлен прозрачностью и пользовательски-ориентированным подходом.

Израиль: стресс и когнитивный контроль:

В школах МВД используются VR-симуляции допросов с фиксацией GSR (электропроводность кожи), ЧСС и мимики.

Модель подбора персонала включает когнитивные тесты и анализ эмоциональной устойчивости.

Великобритания: когнитивно-эмоциональный контроль:

Использование *Empathy-Based Training* при взаимодействии с уязвимыми группами.

UX-интерфейсы цифровых полицейских кабинетов созданы с участием фокус-групп, включая жертв насилия и мигрантов.

Потенциал для Казахстана:

Повышение эффективности ОВД через когнитивно-эмоциональный подход к работе с населением. Адаптация цифровых сервисов МВД РК с учетом UX и нейроанализа (порталы, чат-боты, терминалы). Внедрение VR-тренажеров с биометрической обратной связью при обучении офицеров. Разработка протоколов поведенческой диагностики в call-центрах и дежурных частях.

Ограничения и вызовы: недостаточная нормативная база для биометрического анализа в госструктурах; этика и защита персональных данных при использовании нейротехнологий; низкая цифровая грамотность у отдельных категорий сотрудников (таблица 2).

Таблица 2 – Сравнительная таблица международного опыта с адаптацией для МВД РК

Страна	Используемые технологии	Где применяется	Практическое применение	Адаптация для МВД РК
США	Predictive policing, heatmaps, behavioral AI	Патрульные зоны, call-центры, планирование маршрутов	Патрулирование на основе поведенческих данных	Карта "поведенческих очагов" на базе аналитики обращений
Великобритания	Empathy-based training, UX-UX интерфейсы	Обращения жертв, полицейские сайты	Чат-бот для жертв домашнего насилия, упрощённая подача заявлений	Тестирование UX интерфейсов МВД для граждан с разными сценариями
Эстония	Eye-tracking, A/B UX-тесты, нейроэргономика	Визовые и миграционные отделы	Информационные панели в миграционных зонах, чат-боты на разных языках	Интерактивная система в ЦОН МВД для мигрантов и пожилых
Израиль	VR с биофидбэком, GSR, стресс-диагностика	Тренировка сотрудников, допросы	Реакция на агрессию, нейтральность, контроль тона	Создание протокола поведенческой диагностики в дежурных частях через VR/опросники
Норвегия	Эмоциональный интеллект в обучении	Подразделения профилактики	Обучение офицеров распознаванию эмоций и невербальной агрессии	Введение базового курса "Эмоции и поведение" для курсантов МВД

Пример протокола поведенческой диагностики в дежурной части МВД РК. Цель: Выявить степень агрессивности, тревожности или стресса у гражданина, обратившегося в дежурную часть — до начала конфликта.

Элементы протокола:

1. Наблюдение и фиксация: Взгляд (блуждает / зафиксирован)

Лицо (мимика: напряжение лба, губ). Речь (ускоренная, сбивчивая, повышенный тон)

2. Краткий самоопрос (1 мин):

Цифровой киоск или планшет с 4-5 вопросами: «Что вызвало ваш приход: конфликт, страх, тревога, другое?». «Как вы оцениваете своё текущее эмоциональное состояние?»

3. Оценка: Алгоритм переводит ответы и наблюдения в уровень тревожности (низкий / средний / высокий)

4. Действие дежурного: В случае высокого риска: пригласить офицера с эмпатической подготовкой, сократить время ожидания, исключить агрессивный тон.

Нейромаркетинг в МВД — это не «коммерция в погонах», а инструмент гуманизации. Он позволяет слушать не только слова, но и считывать состояния. Казахстан способен стать первой страной в СНГ, внедрившей человекоориентированную модель взаимодействия МВД с населением, основанную на международных практиках. Применение нейромаркетинга и поведенческих технологий в полиции открывает путь к построению интеллектуальных, человекоориентированных органов правопорядка. Международный опыт доказывает, что интеграция когнитивных решений, UX-оптимизации и биометрических интерфейсов повышает доверие граждан, снижает конфликтность и способствует цифровому развитию силовых ведомств. Казахстан может использовать эти подходы в пилотных проектах МВД в городах с развитой цифровой инфраструктурой.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ramsøy, T.Z. (2015). Introduction to Neuromarketing & Consumer Neuroscience. Neurons Inc.
2. Ferguson, A.G. (2017). The Rise of Big Data Policing. NYU Press.
3. Plassmann, H. et al. (2015). Consumer Neuroscience: Applications in Government and Security. *Journal of Marketing Research*, 52(4).
4. International Association of Chiefs of Police (IACP). (2021). Technology Policy Framework for Law Enforcement.
5. Kaczmarek, A. (2022). Human-centered design in digital police services: An EU approach. *Government Information Quarterly*, 39(1).
6. EU Digital Gov Lab. (2021). Estonia Case Study: Behavioral UX in Migration Services.
7. Zurawicki, L. (2010). Neuromarketing: Exploring the Brain of the Citizen. Springer.
8. Boersma, K. & Fonio, C. (2017). Big Data and Security Intelligence in Europe. *Security Dialogue*, 48(6).
9. Stottlemire, S. (2016). Predictive Policing in Practice. RAND Corporation.
10. Ministry of Public Security of Israel. (2022). VR-based Police Training Manual.

DOI 10.24412/2709-1201-2025-31-7-15

УДК 332.1

ЭФФЕКТ ЛОЖНОГО КОНСЕНСУСА В HR: КОГНИТИВНЫЕ ИСКАЖЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ПЕТРОВСКАЯ АСИЯ СТАНИСЛАВОВНА

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

FAYEZ WAZANI ABDUL WALID

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

***Аннотация.** Статья посвящена анализу эффекта ложного консенсуса как одного из ключевых когнитивных искажений, оказывающих значительное влияние на процессы управления персоналом. В условиях динамичных изменений, цифровизации бизнес-среды и усложнения внутренней коммуникации HR-специалисты и управленцы нередко сталкиваются с искажённым восприятием организационной реальности. Эффект ложного консенсуса проявляется в переоценке степени согласия сотрудников с управленческими решениями, стратегиями и корпоративными ценностями, что может привести к принятию ошибочных решений, снижению уровня вовлеченности персонала и формированию иллюзии поддержки. В статье рассматриваются основные механизмы возникновения данного эффекта, его связь с управленческой иерархией, социальным окружением и особенностями корпоративной культуры. Особое внимание уделяется тому, как искажение проявляется на различных этапах HR-деятельности — от подбора персонала и оценки эффективности до внутренней коммуникации и анализа вовлеченности. На основе анализа научных исследований и практических кейсов представлены последствия игнорирования эффекта ложного консенсуса, включая снижение инновационного потенциала и утрату ценных сотрудников. Предложены методы нейтрализации негативного влияния когнитивного искажения, включая внедрение инструментов обратной связи, развитие критического мышления, формирование кросс-функциональных команд и применение подходов поведенческой диагностики. Делается вывод о важности метапознания и системного подхода к управлению рисками восприятия в HR-деятельности. Статья может быть полезна для HR-менеджеров, корпоративных психологов, руководителей подразделений и всех, кто вовлечён в процессы принятия решений, связанных с управлением человеческим капиталом.*

***Ключевые слова:** когнитивные искажения, HR, ложный консенсус, управление персоналом, организационная культура, принятие решений.*

В условиях стремительно развивающейся цифровой экономики и возрастающей сложности управления человеческими ресурсами усиливается интерес к когнитивным аспектам управленческих решений. Управление персоналом всё чаще рассматривается не только как набор административных процедур, но как многослойный процесс взаимодействия восприятия, убеждений и реакций участников организационной среды. Одним из ключевых когнитивных искажений, оказывающих влияние на HR-практики, является эффект ложного консенсуса — склонность переоценивать степень согласия других с собственным мнением, ценностями и решениями. Впервые описанный эффект ложного консенсуса Ли Россом в 1977 году, стал объектом обширных исследований в социальной психологии и поведенческой

экономике. Однако в контексте управления персоналом данный феномен до сих пор не получил системного анализа, несмотря на его потенциальную значимость для процессов найма, внутренней коммуникации, оценки вовлечённости и организационного развития. Современные исследования [1,2] показывают, что игнорирование индивидуальных различий в восприятии и субъективности оценок может приводить к искажённым управленческим стратегиям, снижению адаптивности компаний и росту скрытого сопротивления внутри команд. Особую актуальность тема приобретает в условиях удалённой работы, многоуровневой иерархии, трансформации культуры обратной связи и необходимости оперативного принятия решений [3,4]. HR-менеджеры и руководители всё чаще оказываются в "информационном пузыре", опираясь на ограниченный круг мнений или предположения, не подкреплённые объективными данными. Это способствует формированию ложных представлений о корпоративной культуре, уровне удовлетворённости персонала и эффективности реализуемых стратегий. Несмотря на наличие фрагментарных упоминаний о когнитивных искажениях в HR-литературе, системные подходы к изучению ложного консенсуса и его влияния на различные аспекты управления человеческим капиталом остаются ограниченными. Таким образом, возникает необходимость в междисциплинарном исследовании, которое позволит не только выявить механизмы проявления искажения, но и предложить практические инструменты для его нейтрализации в HR-среде.

Эффект ложного консенсуса является одним из наиболее устойчивых и систематически проявляющихся когнитивных искажений в человеческом поведении. Впервые введённый в научный оборот Ли Россом и его коллегами, данный эффект описывает склонность индивида считать, что его взгляды, установки и поведение разделяются большинством окружающих. Он отражает эгоцентрическую стратегию оценки, основанную на ограниченной информации, доступной субъекту, и тенденции к подтверждению собственных убеждений. С психологической точки зрения, ложный консенсус связан с механизмами атрибуции, социального сравнения и ограниченного социального окружения, формируемого по принципу гомофилии — склонности общаться с людьми, имеющими схожие взгляды и ценности. Это создаёт когнитивный «пузырь», в рамках которого альтернативные точки зрения либо игнорируются, либо интерпретируются как девиантные.

В организациях ложный консенсус проявляется как переоценка уровня согласия сотрудников с управленческими решениями, корпоративной стратегией или нормами поведения. Руководители и HR-специалисты, действуя в рамках иерархической структуры, часто недооценивают диссонанс между официальными ценностями компании и реальным опытом сотрудников. Чем выше позиция в организационной иерархии, тем выше вероятность изоляции от критической обратной связи и, следовательно, усиления эффекта ложного консенсуса. Устойчивость данного искажения особенно велика в условиях корпоративной культуры, ориентированной на конформизм, избегание конфликтов и демонстрацию лояльности. В таких организациях критика воспринимается как угроза, а несогласие — как нарушение норм, что создаёт искажённое восприятие согласия и поддержки [5].

Современные исследования в области поведенческой экономики и организационного поведения указывают на тесную связь между когнитивными искажениями и качеством HR-решений. Эффект ложного консенсуса может проявляться на всех стадиях HR-деятельности: в процессе найма — предпочтение отдаётся кандидатам, разделяющим «принятые» в компании взгляды, что снижает уровень когнитивного и культурного разнообразия; в коммуникации изменений — HR-подразделения могут ошибочно полагать, что сотрудники понимают и поддерживают внедряемые инициативы, даже при отсутствии эмпирических подтверждений; в оценке вовлечённости — при сборе обратной связи акцент часто делается на ограниченные источники (например, мнения линейных руководителей), что усиливает эффект «иллюзии консенсуса».

Эффект ложного консенсуса также тесно связан с такими искажениями, как эффект ореола, подтверждающее предвзятое мнение и иллюзия прозрачности, которые могут

усиливать субъективность HR-решений и подрывать обоснованность стратегий развития персонала.

Цифровизация бизнес-процессов, внедрение платформ обратной связи и развитие корпоративной аналитики предоставляют новые инструменты для диагностики восприятия внутри организаций. Однако без учёта когнитивных искажений интерпретация собранных данных может оставаться субъективной. Например, высокая оценка вовлеченности в опросе может восприниматься как показатель общего согласия, тогда как значительная часть сотрудников может демонстрировать скрытое недовольство или адаптивное поведение без реальной лояльности. Таким образом, для повышения эффективности HR-деятельности необходимо не только использовать инструменты сбора данных, но и понимать когнитивные искажения, влияющие на их интерпретацию. Это требует развития метапознания у HR-специалистов — способности осознавать собственные ментальные модели и активно проверять их на наличие искажений.

Эффект ложного консенсуса проявляется в HR-деятельности на различных этапах жизненного цикла сотрудника от привлечения и отбора до удержания, развития и выхода из организации. Это когнитивное искажение может оказывать влияние как на индивидуальные решения HR-специалистов, так и на коллективные управленческие процессы, формируя иллюзию поддержки, понимания и согласия в организации.

На этапе подбора персонала эффект ложного консенсуса может проявляться в стремлении HR-специалиста или руководителя выбирать кандидатов, чьи ценности, манера общения и поведенческие паттерны совпадают с их собственными или кажутся «типичными» для организации. Исследования показывают, что это снижает уровень диверсификации команды, усиливает эффект групповщины и ограничивает инновационный потенциал. Особенно уязвимыми к ложному консенсусу становятся ситуации, в которых применяются неструктурированные интервью или субъективные оценочные шкалы. В таких условиях высок риск того, что интервьюер будет считать «естественным» и «соответствующим» кандидата, который отражает его собственные установки — даже в ущерб объективным критериям эффективности. Кроме того, ложный консенсус может повлиять на коллективное принятие решения о найме, если внутри команды существует негласное давление на согласие с мнением более опытного или авторитетного участника.

Во время онбординга HR-служба может предполагать, что новички «естественным образом» понимают корпоративные нормы и правила, если те не вызывают вопросов или сопротивления [6]. Однако отсутствие явных сигналов несогласия ещё не означает их отсутствия: новые сотрудники часто демонстрируют адаптивное поведение, скрывая сомнения или затруднения во избежание негативной оценки. Такое «молчаливое согласие» усиливает эффект ложного консенсуса, так как HR-практики и управленческие установки не пересматриваются даже при наличии скрытых затруднений у сотрудников. Как следствие — рост текучести персонала в первые месяцы работы и снижение общего уровня удовлетворённости.

Наиболее ярко эффект ложного консенсуса проявляется в процессе коммуникации изменений. Руководители и HR-специалисты часто предполагают, что раз инициатива объяснена (на совещании, в письме, на портале), то сотрудники её поняли и приняли. Однако без сбора обратной связи или промежуточной диагностики этот консенсус может быть иллюзорным. Примеры из практики показывают, что попытки внедрения новых систем (например, платформ дистанционного обучения или цифрового документооборота) часто сталкиваются с пассивным сопротивлением, неочевидным для руководства. Сотрудники могут формально следовать процедурам, но не понимать их сути или не разделять их необходимость. Это приводит к снижению эффективности изменений и требует дополнительных усилий по вовлечению.

HR-отделы часто полагаются на выборочные мнения (например, отзывы линейных руководителей или участников инициативных групп), чтобы оценить общее настроение в

коллективе. Это формирует когнитивное искажение, при котором мнение меньшинства принимается за мнение большинства. Кроме того, эффект ложного консенсуса может исказить интерпретацию результатов опросов вовлечённости: высокая доля нейтральных или формально положительных ответов может восприниматься как согласие, хотя на деле может отражать апатию или страх выразить несогласие. В результате HR-стратегии могут не соответствовать реальным ожиданиям персонала.

При проведении оценки эффективности и формировании планов развития часто предполагается, что сотрудники принимают предложенные цели, методы оценки и формы отчётности. Однако сотрудники могут внутренне не согласны с критериями или подходами, но не выражают это, полагая, что их мнение не будет учтено. Такое «принятое несогласие» искажает данные об эффективности, формирует неаутентичные траектории развития и снижает мотивацию к саморазвитию.

Во всех описанных случаях эффект ложного консенсуса приводит к снижению точности восприятия организационной действительности. Это создаёт предпосылки для стратегических ошибок в управлении персоналом, недоверия, скрытого сопротивления и снижения инновационного потенциала. Понимание конкретных проявлений искажения позволяет выстроить систему раннего предупреждения и повысить объективность принимаемых решений.

Игнорирование когнитивных искажений в HR-среде — в частности, эффекта ложного консенсуса — порождает множество рисков, имеющих как краткосрочные, так и стратегические последствия для организации. Эти риски затрагивают ключевые показатели эффективности HR-функции, искажают восприятие организационного климата и формируют ложную основу для принятия решений.

Наиболее значимым следствием ложного консенсуса является принятие управленческих решений на основе ошибочного представления о реальном уровне согласия внутри команды или организации. Это приводит к некорректной формулировке HR-стратегий, которые не отражают актуальные потребности сотрудников; неудачным инициативам по трансформации, сопровождающимся скрытым или открытым сопротивлением персонала; ошибочному определению приоритетов развития, что тормозит эволюцию HR-функции в условиях цифровизации и изменяющегося рынка труда.

В долгосрочной перспективе такие решения подрывают доверие к HR-службе, усиливают отчуждение между управлением и линейными сотрудниками и затрудняют адаптацию организации к изменяющимся условиям.

Ложный консенсус создает иллюзию согласия, при которой руководители убеждены, что сотрудники разделяют корпоративные цели и ценности. На практике это может маскировать: низкий уровень психологической безопасности, при котором сотрудники избегают открытого выражения несогласия [5]; формальную лояльность, не подкреплённую внутренней мотивацией; снижение доверия, особенно в условиях непредсказуемых изменений или реструктуризации.

Такое рассогласование между официальной риторикой и внутренней реальностью организации повышает уровень цинизма среди сотрудников и затрудняет формирование устойчивой корпоративной культуры.

HR-отдел, полагающийся на ограниченные источники информации и не фиксирующий сигналы внутреннего напряжения, может не распознать намерения к увольнению со стороны ключевых сотрудников. Согласно исследованиям [5], значительная часть увольнений происходит не из-за недовольства заработной платой, а из-за отсутствия признания, диалога и ощущения значимости. Именно эффект ложного консенсуса мешает HR и руководству вовремя обнаружить эти скрытые сигналы. Кроме того, организация, придерживающаяся искажённых представлений о лояльности и вовлечённости, может допустить ошибку в определении групп сотрудников, нуждающихся в развитии, менторстве или сохранении. Это

ведёт к "потере будущего лидерства" — утрате сотрудников с высоким потенциалом, которые не чувствуют включённости в стратегию компании.

Одним из побочных эффектов ложного консенсуса является сужение спектра идей и ограничение разнообразия мнений. Когда HR-практики ориентированы на «культурную совместимость» в ущерб когнитивному разнообразию, возникает эффект эхо-камеры. Команды становятся однородными, снижается вероятность возникновения нестандартных решений, усиливается групповое мышление. Организации, ориентированные на инновации, зависят от способности слышать «голос инакомыслия» и учитывать нестандартные точки зрения. Ложный консенсус препятствует этому, формируя корпоративную инерцию и консерватизм в принятии решений.

Если внутри организации существует разрыв между декларируемыми и реальными ценностями (например, открытость, участие, доверие), а эффект ложного консенсуса препятствует выявлению этого разрыва, возникает риск утраты репутации как работодателя. Особенно опасно это в контексте employer branding, прозрачности ESG-инициатив и построения бренда привлекательной корпоративной культуры. Этический аспект заключается также в том, что HR-решения, основанные на искажённом восприятии, могут ущемлять права отдельных групп, поддерживать дискриминационные практики или способствовать неосознанной маргинализации меньшинств.

Эффект ложного консенсуса представляет собой не только когнитивную проблему, но и источник комплексных управленческих рисков. Его последствия сказываются на стратегической устойчивости, внутреннем климате, инновационности и репутации компании. Поэтому осознание этого искажения должно стать частью культуры риск-менеджмента и процессной диагностики в HR-функции [7].

Системное противодействие когнитивным искажениям требует внедрения многоуровневых инструментов, ориентированных на повышение точности восприятия, развитие культуры критического мышления и усиление каналов обратной связи. Особенность эффекта ложного консенсуса заключается в его скрытности: он редко распознаётся в момент принятия решений, так как базируется на субъективной уверенности и социальных автоматизмах. Поэтому эффективная нейтрализация данного искажения в HR-деятельности предполагает сочетание диагностических, поведенческих и структурных подходов.

Наиболее действенным методом преодоления ложного консенсуса является регулярная диагностика мнений, восприятия и настроений сотрудников: анонимные опросы вовлечённости и удовлетворённости с открытыми вопросами позволяют зафиксировать расхождения между восприятием HR и фактическим опытом сотрудников. Фокус-группы и глубинные интервью, проводимые сторонними фасилитаторами, минимизируют давление формальных ролей и способствуют выявлению скрытых проблем. 360-градусная обратная связь, включая мнения коллег, подчинённых и партнёров, позволяет HR-менеджеру увидеть альтернативные точки зрения и избежать искажения восприятия своей роли или решений.

Исследования показывают, что наличие регулярных независимых каналов обратной связи существенно снижает предвзятость HR-решений и повышает восприимчивость к слабым сигналам.

Противодействие искажению восприятия требует не только получения данных, но и развития у HR-специалистов метапознания — способности осознавать и корректировать собственные мыслительные процессы. К эффективным техникам относятся метод контрастных пар: при обсуждении инициатив HR-менеджер формулирует две противоположные гипотезы о реакции сотрудников и проверяет обе. Это позволяет выйти за пределы автоматических установок; метод «чёрного квадрата» (условное обозначение): каждое мнение считается гипотезой, требующей проверки. Такой подход минимизирует риск принятия иллюзий за факты; техника адвоката дьявола: на стратегических сессиях HR-команды назначается человек, обязанность которого — критиковать предлагаемые решения с максимально альтернативной позиции.

Эти подходы развивают культуру управленческого сомнения и позволяют формировать более сбалансированные решения, учитывающие спектр возможных реакций и интерпретаций.

Структурные методы снижения искажений включают создание команд с высокой степенью кросс-функциональности, разнообразия опыта, возрастов и взглядов: команды, объединяющие представителей HR, IT, производственного и аналитического блоков, способны взглянуть на инициативу с разных углов и зафиксировать потенциальные точки расхождения в интерпретации. Наличие в HR-команде цифрового аналитика способствует интерпретации данных без субъективных фильтров и усилению доказательного подхода в кадровых решениях.

Когнитивное разнообразие снижает вероятность эхо-камеры и помогает лучше моделировать реакции различных сегментов персонала.

Современные HR-tech решения дают возможность компенсировать искажения за счёт объективных данных и сценарного анализа: платформы People Analytics, интегрированные с ERP-системами, позволяют анализировать паттерны поведения, текучесть, вовлечённость и эмоциональные сигналы на уровне подразделений. Системы распознавания анонимных эмоциональных индикаторов (например, через анализ языка открытых комментариев) выявляют скрытые эмоции и противоречия. Индекс когнитивного искажения, рассчитанный на основе расхождения между HR-оценками и данными сотрудников, может служить показателем управленческой «зашоренности».

Однако внедрение таких инструментов требует этического контроля, прозрачности алгоритмов и соблюдения норм конфиденциальности.

В долгосрочной перспективе противодействие ложному консенсусу требует формирования у HR-специалистов критического мышления и способности к метакогнитивному рефлексированию: в HR-академиях и программах повышения квалификации следует внедрять курсы по когнитивным искажениям, поведенческой экономике и психологической безопасности. В рамках корпоративной культуры необходимо продвигать норму конструктивного несогласия, где выражение альтернативной позиции не наказывается, а рассматривается как ценный вклад.

Преодоление эффекта ложного консенсуса требует комплексного подхода от инструментов сбора и верификации обратной связи — до трансформации управленческого мышления и структурных изменений в HR-практиках. Только в условиях осознанного сомнения, открытого диалога и критической рефлексии возможно достижение устойчивого консенсуса, основанного не на иллюзии, а на реальном многообразии мнений.

Учитывая системный характер проявления эффекта ложного консенсуса в HR-деятельности, необходим не только тактический, но и стратегический подход к его преодолению. Борьба с когнитивными искажениями требует трансформации корпоративной культуры, внедрения новых процедур принятия решений и институционализации механизмов обратной связи.

Первым и фундаментальным шагом должно стать признание когнитивных искажений как постоянного элемента управленческой среды. Организациям необходимо ввести регулярное обучение HR-менеджеров, руководителей и проектных команд основам когнитивной психологии, в том числе методам выявления искажающих паттернов мышления; формировать культуру «управленческого сомнения», в которой принятие решений сопровождается проверкой гипотез и обсуждением альтернатив; внедрять механизмы психологической безопасности, стимулирующие сотрудников выражать несогласие и критику без страха негативных последствий.

В стратегическом горизонте это приведёт к формированию среды, где честная обратная связь становится источником устойчивости, а не угрозой авторитету руководства.

Организациям следует переходить от ситуативного сбора мнений к системной архитектуре обратной связи в режиме реального времени. Это включает использование

цифровых дашбордов вовлеченности, позволяющих отслеживать эмоциональные индикаторы и мотивационные метрики на уровне команд; разработку алгоритмов расхождения, фиксирующих отличия между мнением руководства и результатами независимых опросов сотрудников; внедрение стандартизированных циклов анализа обратной связи (например, ежеквартальные «HR-ревизии восприятия»), сопровождаемых отчетами и корректирующими мерами.

Подобные решения позволяют выявлять не только уровень удовлетворённости, но и зоны скрытого напряжения, недоверия или недопонимания, формируя карту организационного когнитивного ландшафта.

На уровне стратегии управления человеческими ресурсами важно анализировать HR-инициативы сквозь призму возможных искажений восприятия — как со стороны сотрудников, так и со стороны инициаторов; внедрять сценарное моделирование реакций персонала на изменения, включая пессимистические и альтернативные сценарии; включать в процесс проектирования HR-политик ролевые модели несогласия, стимулирующие обсуждение неочевидных рисков и мнений.

Такая практика увеличивает точность прогнозирования и способствует формированию по-настоящему инклюзивной HR-архитектуры, учитывающей весь спектр организационного опыта.

Развитие People Analytics и AI-инструментов создаёт возможности для автоматизированной диагностики искажений в HR-управлении: машинное обучение может выявлять паттерны «группового согласия», возникающие в коммуникациях и оценках; инструменты анализа тональности и семантики в корпоративных чатах, открытых ответах и оценках помогают обнаружить эмоциональные сигналы диссонанса, ускользающие от внимания руководства; AI может предлагать альтернативные гипотезы HR-действий, на основе больших массивов исторических данных и поведенческих моделей.

Однако важно учитывать этические ограничения, обеспечивая прозрачность алгоритмов, защиту персональных данных и добровольность участия сотрудников в таких инициативах.

Представленное исследование открывает ряд направлений для дальнейшего научного и прикладного развития: разработка методологии измерения степени ложного консенсуса в организациях на основе индексов и опросных шкал; создание профиля когнитивной уязвимости HR-системы в зависимости от отрасли, культуры и уровня цифровизации; изучение взаимосвязи между ложным консенсусом и текучестью персонала, инновационностью, организационной адаптивностью.

Эти направления могут лечь в основу оценки «когнитивной зрелости HR-функции» и стать элементом диджитал- или поведенческого аудита.

Переход от интуитивного управления к осознанной антикогнитивной модели в HR требует как организационной воли, так и внедрения конкретных инструментов диагностики, обучения и аналитики. Только комплексное осознание и интеграция механизмов распознавания искажения позволят организациям принимать обоснованные, прозрачные и адаптивные решения в условиях неопределённости и многообразия.

Эффект ложного консенсуса, как устойчивое когнитивное искажение, оказывает значительное влияние на управление человеческими ресурсами, и в особенности — на восприятие, интерпретацию и принятие решений в HR-среде. Проведённый анализ показал, что на всех этапах жизненного цикла сотрудника — от подбора и адаптации до развития и удержания — существует риск систематического искажения реальности, когда HR-специалисты и руководство переоценивают степень согласия персонала с корпоративными решениями, стратегиями и ценностями. В рамках исследования была выявлена мультиаспектная природа эффекта ложного консенсуса: он обусловлен не только индивидуальными установками, но и структурными особенностями организации, ограниченным доступом к обратной связи, культурой избегания конфликта и отсутствием критической рефлексии. На этой основе сформулированы ключевые риски: принятие

неэффективных решений, снижение вовлечённости, потеря талантов, ограничение инновационного потенциала и репутационные потери. Предложенные в работе методы преодоления искажения — включая поведенческие, аналитические, организационные и цифровые подходы — открывают возможности для формирования когнитивно устойчивой HR-системы. Внедрение культуры метапознания, институционализация обратной связи, развитие поведенческой аналитики и усиление роли разнообразия в командах способствуют созданию среды, в которой консенсус является результатом осознанного диалога, а не следствием иллюзии согласия. Таким образом, эффект ложного консенсуса не должен рассматриваться как маргинальное явление — напротив, его признание и управляемость становятся критически важными в условиях цифровой трансформации, удалённых форм занятости, многообразия поколений и повышения требований к этичности и прозрачности управления. Расширение области исследований в этом направлении может стать основой для развития новой парадигмы когнитивно-информированной HR-практики, сочетающей гуманистический подход с аналитической строгостью и адаптивностью.

В крупной ИТ-компании с численностью более 500 сотрудников HR-отдел принял решение внедрить новую систему оценки эффективности (performance review), предполагающую квартальные встречи с руководителем и индивидуальные планы развития. Инициатива разрабатывалась в тесном кругу HR и топ-менеджмента, с предположением, что сотрудники поддержат изменения, поскольку «все хотят роста» и «обратная связь — это благо».

Проявление эффекта ложного консенсуса: HR-специалисты и руководство не провели предварительный опрос или пилотное тестирование системы, считая, что «большинство сотрудников будут благодарны». Однако в реальности многие сотрудники восприняли нововведение как дополнительную бюрократическую нагрузку и средство формального контроля.

Последствия: более 35% сотрудников стали формально участвовать во встречах, не проявляя вовлечённости. 18% подали заявления на перевод в другие подразделения с менее активным контролем. Двое ключевых специалистов ушли из компании, упомянув в exit-интервью «тотальный контроль» и «игнорирование мнения сотрудников». Внутри неформальных чатов появилась ироничная аббревиатура для системы — PR = Passive Resistance.

Иллюзорное ощущение поддержки, сформированное в результате ложного консенсуса внутри управленческой команды, привело к потере доверия, росту текучести и снижению эффективности нововведения. Последующий ретроспективный анализ выявил, что ни один из сотрудников из middle-уровня не был привлечён к пилотированию решения. В результате HR-подразделение внедрило практику фокус-групп на этапе доработки любых новых инициатив.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ross, L., Greene, D., & House, P. (1977). The "false consensus effect": An egocentric bias in social perception and attribution processes. *Journal of Experimental Social Psychology*.
2. Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
3. Саульский Ю.Н., Гельманова З.С., Волокитина И.Е (2024). Влияние гибких графиков и удаленной работы на продуктивность сотрудников: современных моделей занятости и их влияние на вовлеченность и эффективность //Endless light in science.
4. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Петровская А.С., Иванова А.В. (2024). Удаленная работа: экономическая выгода или угроза производительности//In the world of science and education.
5. Edmondson, A. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace*. Wiley.
6. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Петровская А.С., Иванова А.В. (2025). Современные стратегии онбординга: инновационные подходы к адаптации новых сотрудников //In the world of science and education.
7. Гельманова З.С., Петровская А.С., Батырбек А.Е., Fayeze Wazani A.W. Risk – менеджмент/ Учебное пособие: - Алматы: ADAL KITAP,2024.- 202с.

DOI 10.24412/2709-1201-2025-31-16-19

УДК 331.1

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В РК

ҚАЖЫБАЕВ ЕРАСЫЛ ЖАНАРБЕКҰЛЫ

магистрант 2 курса образовательной программы 7М04105 Экономика, Alikhan
Bokeikhan University, город Семей

Научный руководитель **ШАЯХМЕТОВА ЛИЛИЯ МУСЛИМОВНА**, Доктор PhD,
кафедра «Бизнес и управление» Alikhan Bokeikhan University

Аннотация: В статье рассматриваются современные трансформации в сфере управления человеческими ресурсами (HR) в Республике Казахстан на фоне цифровизации, изменения рыночных условий и внедрения новых стандартов. Проанализированы ключевые показатели рынка труда за 2024 год, включая уровень занятости (65%), безработицы (4,6%) и производительности труда (12,6 млн тенге на одного занятого). Особое внимание уделено внедрению профессиональных стандартов в HR-деятельности, развитию цифровых HR-инструментов и переходу организаций к стратегическому управлению персоналом. Отмечаются дефицит квалифицированных кадров, неравномерность занятости среди молодежи, а также высокая травматизация на производстве. Представлены рекомендации по повышению эффективности HR-управления, включая инвестиции в развитие компетенций специалистов, цифровизацию процессов и адаптацию к меняющимся условиям рынка труда. Работа подчёркивает важность системного подхода к управлению человеческим капиталом как ключевому фактору устойчивого экономического развития страны.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, эффективность, экономика труда, безопасность и охрана труда

Управление человеческими ресурсами (HR) в Казахстане претерпевает значительные изменения, обусловленные цифровизацией, изменениями на рынке труда и внедрением новых стандартов. Эти трансформации направлены на повышение эффективности управления персоналом и адаптацию к современным вызовам.

По данным Бюро национальной статистики, в IV квартале 2024 года уровень занятости среди населения в возрасте 15 лет и старше составил 65%, а уровень безработицы — 4,6%. Однако, несмотря на эти показатели, конкуренция на рынке труда усиливается. Индекс конкуренции достиг 7,6, что свидетельствует о росте числа соискателей по сравнению с количеством вакансий [1].

Особенно остро ощущается нехватка квалифицированных кадров в сферах информационных технологий, промышленности и образования. В III квартале 2024 года наибольший рост числа вакансий наблюдался в Шымкенте (20%), Актобе и Усть-Каменогорске (по 16%).

В декабре 2024 года Министерство труда и социальной защиты населения РК утвердило профессиональные стандарты в сфере HR, включая направления "HR-аналитика и технологии" и "HR бизнес-партнер". Эти стандарты устанавливают требования к квалификации специалистов, формированию образовательных программ и внедрению цифровых инструментов в управление персоналом.

Кроме того, в ноябре 2023 года была утверждена Концепция развития рынка труда на 2024–2029 годы, целью которой является создание 3,8 млн качественных рабочих мест и улучшение структуры занятости [2].

Казахстанские компании постепенно переходят от традиционного кадрового делопроизводства к стратегическому управлению человеческими ресурсами. Это включает

внедрение HR-аналитики, цифровых платформ для управления персоналом и развитие роли HR как бизнес-партнера.

Исследования показывают, что организации, активно внедряющие инновационные HR-практики, достигают лучших результатов в привлечении и удержании талантов, а также в повышении производительности труда.

Цифровизация становится ключевым фактором в развитии HR-сферы. Внедрение электронных систем управления персоналом (e-HRM) позволяет автоматизировать процессы подбора, адаптации и обучения сотрудников. Сравнительное исследование показало, что Казахстан активно внедряет такие системы, ориентируясь на лучшие международные практики [3].

Кроме того, рост заработных плат в стране опережает инфляцию: с 2023 по 2025 год зарплаты увеличились на 12%, при средней инфляции в 9%. Это свидетельствует о стремлении работодателей привлекать и удерживать квалифицированных специалистов.

Управление человеческими ресурсами в Казахстане находится на этапе активной трансформации. Государственные инициативы, внедрение новых стандартов и цифровизация HR-процессов способствуют повышению эффективности управления персоналом. Однако для успешной адаптации к современным вызовам необходимы дальнейшие усилия по развитию профессиональных компетенций HR-специалистов и интеграции инновационных практик в повседневную деятельность организаций [4].

Рекомендации для HR-специалистов и организаций:

Изучать и внедрять новые профессиональные стандарты в сфере HR[5].

Активно использовать цифровые инструменты и платформы для управления персоналом.

Инвестировать в обучение и развитие HR-команд для повышения их стратегической роли в организации.

Следить за тенденциями на рынке труда и адаптировать HR-стратегии в соответствии с изменяющимися условиями.

Эти шаги помогут организациям эффективно управлять человеческими ресурсами и достигать поставленных бизнес-целей в условиях динамичного рынка труда.

Таблица 1- Ключевые индикаторы состояния и эффективности рынка труда Республики Казахстан (на 2024 год)

№	Показатель	Значение / Тенденция
1.	Человеческие ресурсы	9,2 млн занятых, из них 76,6% — наёмные работники
2.	Эффективность труда	Производительность труда достигла 12,6 млн Т на занятого; рост в 3 раза за 10 лет
3.	Экономика труда	Уровень безработицы — 4,6%; занятость — 65% среди населения 15+
4.	Безопасность и охрана труда	8 122 нарушения выявлено в 2024 году; 1 408 пострадавших, 202 погибших

stat.gov.kz

Представленные данные отражают комплексную картину функционирования рынка труда в Республике Казахстан по четырём ключевым направлениям: человеческие ресурсы, эффективность труда, экономика труда и безопасность условий труда. В стране наблюдается рост численности занятых и повышение производительности труда, что свидетельствует о позитивных структурных изменениях и адаптации экономики к современным требованиям. Однако сохраняются вызовы в области безопасности и охраны труда: высокая доля нарушений и травматизм на производстве указывают на необходимость усиления институционального контроля и внедрения превентивных мер. Несмотря на умеренный уровень безработицы

(4,6%), сохраняется проблема неравномерной занятости, особенно среди молодежи. В совокупности эти показатели подчеркивают значимость системного управления человеческим капиталом как основного ресурса устойчивого экономического развития.

1. Человеческие ресурсы

- Общее количество занятых в экономике составило 9,2 млн человек, из которых 76,6% — наёмные работники, а 23,4% — самостоятельно занятые.

- За 2024 год численность занятых увеличилась на 1,3%, что свидетельствует о стабильном росте занятости в стране.

2. Эффективность труда

- Производительность труда достигла исторического максимума — 12,6 млн тенге на одного занятого, увеличившись в 3 раза за последние 10 лет.

- Наибольший рост производительности отмечен в сельском хозяйстве (+4,8%) и обрабатывающей промышленности (+6,2%).

3. Экономика труда

- Уровень безработицы по методологии МОТ составил 4,6%, что свидетельствует о стабильной ситуации на рынке труда.

- Доля молодежи, не занятой ни в образовании, ни в трудовой деятельности (NEET), составила 6,5%, что является важным показателем для разработки молодежных программ занятости.

4. Безопасность и охрана труда

- В 2024 году было выявлено 8 122 нарушения трудового законодательства, из которых 1 835 касались безопасности и охраны труда.

- Производственный травматизм снизился на 4,5% по сравнению с предыдущим годом, однако остаётся значительным: 1 408 пострадавших, из них 202 случая с летальным исходом [7].

Для обеспечения устойчивого развития рынка труда и повышения качества жизни населения в Республике Казахстан необходимо реализовать комплексный подход к управлению человеческим капиталом. Ключевыми направлениями являются: продолжение инвестиций в образование и профессиональную подготовку, особенно в области технических и высокотехнологичных специальностей, что позволит адаптировать трудовой потенциал к требованиям современной экономики; повышение эффективности труда за счёт внедрения инновационных решений и цифровизации производственных процессов, что обеспечит рост производительности и конкурентоспособности; укрепление экономики труда посредством разработки и реализации программ поддержки молодёжи и социально уязвимых групп, способствующих снижению безработицы и увеличению занятости; а также улучшение условий труда через усиление контроля за соблюдением норм охраны труда и реализацию профилактических мер, направленных на снижение производственного травматизма. Реализация данных направлений будет способствовать формированию качественного, эффективного и безопасного трудового рынка.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. – <https://stat.gov.kz>
2. Министерство труда и социальной защиты населения Республики Казахстан. Официальные документы и концепции – <https://www.enbek.gov.kz>
3. Концепция развития рынка труда Республики Казахстан на 2024–2029 годы. – Министерство труда и социальной защиты населения РК, 2023.
4. Приказы об утверждении профессиональных стандартов в сфере управления человеческими ресурсами – <https://www.enbek.gov.kz>
5. Аналитические обзоры и статистические данные по HR-рынку труда РК, 2023–2024 гг. – Информационные порталы и HR-исследования: HeadHunter Казахстан, Enbek.kz
6. Сравнительное исследование цифровизации HR-процессов в странах СНГ и Центральной Азии – Казахстанский институт стратегических исследований (КИСИ) при Президенте РК.
7. Национальный доклад по условиям труда и производственному травматизму в Республике Казахстан за 2024 год – Министерство труда РК.

DOI 10.24412/2709-1201-2025-31-20-23

УДК 331.1

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЕМ КВАЛИФИКАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

РАЗИЕВА МАЛИКА РИНАТОВНА

магистрант 2 курса образовательной программы 7M04107 Деловое
администрирование, Alikhan Bokeikhan University, город Семей

Научный руководитель **ШАЯХМЕТОВА ЛИЛИЯ МУСЛИМОВНА**, Доктор PhD,
кафедра «Бизнес и управление» Alikhan Bokeikhan University

***Аннотация:** В статье рассмотрены ключевые направления и практики повышения квалификации управленческого персонала в Республике Казахстан в контексте модернизации государственной службы и стратегического управления человеческим капиталом. Особое внимание уделено реализации положений Концепции развития государственной службы на 2024–2029 годы и Плана действий по развитию государственного управления до 2030 года. Освещены такие аспекты, как цифровизация HR-процессов, внедрение системы непрерывного обучения, развитие института наставничества, а также международное сотрудничество и привлечение талантов. В качестве успешного примера корпоративной модели управления персоналом проанализирована система обучения в компании Allur Group, включающая корпоративный университет, дуальное образование, международное партнерство и развитие soft skills. Представленные данные демонстрируют эффективность инвестиций в человеческий капитал, способствующих повышению производительности труда и устойчивости бизнеса. Опыт Allur Group предложен как модель для внедрения в других организациях, ориентированных на долгосрочное развитие и повышение конкурентоспособности в условиях цифровой экономики.*

***Ключевые слова:** трудовой персонал, кадровый потенциал, эффективность трудовых ресурсов, безопасность труда,*

На сегодняшний день в Республике Казахстан активно реализуется комплексная система управления повышением квалификации управленческого персонала, направленная на модернизацию государственной службы и развитие человеческого капитала. Ключевые инициативы и направления этой системы представлены в стратегических документах, таких как Концепция развития государственной службы на 2024–2029 годы и План действий по реализации Концепции развития государственного управления до 2030 года [1,2].

Основные направления и инициативы

1. Непрерывное обучение и развитие компетенций

Внедрена система непрерывного обучения государственных служащих, включая программы повышения квалификации, переподготовки и стажировок.

Разработана рамка компетенций, охватывающая базовые, функциональные и лидерские навыки, интегрированная в информационную систему "Е-қызмет"[3].

2. Цифровизация HR-процессов

С 2025 года введена в эксплуатацию Единая кадровая система, автоматизирующая процессы управления персоналом и обеспечивающая единые стандарты кадровой работы.

Планируется полная цифровизация оценки деятельности государственных служащих, включая внедрение ассесмент-центров для объективной оценки потенциала сотрудников.

3. Проффессионализация государственной службы

Установлены нормативы повышения квалификации: административные государственные служащие корпуса "А" обязаны проходить повышение квалификации не реже одного раза в три года .

Развивается институт наставничества и ротации, направленный на передачу опыта и предотвращение профессионального выгорания .

4. Международное сотрудничество и привлечение талантов

Активно используются возможности международных программ, таких как стипендия "Болашак" и обучение в "Назарбаев Университете", для подготовки высококвалифицированных кадров .

Создаются благоприятные условия для привлечения иностранных специалистов и казахстанцев, работающих за рубежом, включая упрощение визовых процедур и предоставление социальных гарантий .

Ожидаемые результаты к 2025 году:

- Повышение Индекса эффективности государственного управления Всемирного банка до 74–75 перцентилей [4].
- Увеличение уровня доверия населения к государственным органам до 67% .
- Рост доли государственных служащих, прошедших обучение и стажировку в течение года, до 8% .
- Увеличение доли оцифрованных HR-процессов до 30% .

Казахстан демонстрирует системный подход к управлению повышением квалификации управленческого персонала, сочетая цифровизацию, международное сотрудничество и развитие внутреннего потенциала. Эти меры направлены на формирование эффективной, профессиональной и ориентированной на результат государственной службы, способной адаптироваться к современным вызовам и потребностям общества.

В качестве примера эффективной системы повышения квалификации управленческого персонала в Казахстане рассмотрим компанию Allur Group — одного из ведущих производителей автомобилей в стране. Компания внедрила комплексную модель развития кадров, охватывающую все уровни подготовки: от школьников до топ-менеджеров [5].

Таблица 1- Ключевые элементы системы повышения квалификации в Allur Group

Направление	Описание	Результаты
Корпоративный университет Allur	Центр обучения и развития персонала, включая программы для школьников (Allur Kids), студентов и сотрудников	Более 3 000 студентов прошли оплачиваемую практику; 210 студентов обучаются по целевым программам
Дуальное обучение	Совместные образовательные программы с колледжами и вузами по специальностям автомобилестроения, электроснабжения и др.	Разработано и трансформировано 10 образовательных программ
Международное сотрудничество	Партнерство с зарубежными вузами: НАМК (Финляндия), Туринский политехнический университет (Италия), DMG MORI Academy (Германия)	Внедрение лучших мировых практик в образовательные программы
Центр профессиональных компетенций Allur	Подготовка студентов и молодых специалистов по технологии мелкоузлового производства (СКД)	Открыт центр на базе Костанайского колледжа автомобильного транспорта
Развитие Soft skills	Библиотека и программы по развитию мягких навыков и читательской культуры	Повышение общей культуры и коммуникативных навыков сотрудников

Представленные данные демонстрируют, что в компании Allur Group реализована системная и многоуровневая модель повышения квалификации управленческого и производственного персонала.

Таким образом, Allur Group формирует устойчивую систему управления человеческим капиталом, которая сочетает кадровую стратегию с потребностями бизнеса, инновациями и международной кооперацией.

Таблица 2- Показатели эффективности системы обучения в Allur Group

Показатель	Значение
Количество студентов на оплачиваемой практике (за 3 года)	3 000
Количество целевых студентов, охваченных корпоративной культурой	210
Количество разработанных и трансформированных образовательных программ	10
Количество студентов, прошедших обучение в Центре профессиональных компетенций	Данные не указаны
Количество международных партнеров в сфере образования	3 (НАМК, Туринский политех, DMG MORI Academy)[6]

Показатели эффективности системы обучения в Allur Group указывают на высокую отдачу от инвестиций в человеческий капитал, что прямо влияет на повышение производительности труда, снижение затрат на подбор персонала и укрепление конкурентоспособности компании:

- 3 000 студентов на оплачиваемой практике за 3 года свидетельствуют о масштабном вкладе в подготовку кадров на собственных производственных площадках. Это позволяет формировать лояльный и адаптированный к корпоративной среде персонал, снижая издержки на найм и адаптацию новых сотрудников.

- 210 студентов, охваченных корпоративной культурой, — это потенциальный резерв управленческих кадров, подготовленных под стандарты компании. В долгосрочной перспективе это способствует устойчивости управления и снижению текучести персонала.

- Разработка 10 образовательных программ демонстрирует активную позицию компании в области формирования профильно-ориентированных навыков, что позволяет сократить расходы на внешнее обучение и повысить точность подготовки специалистов под нужды производства.

- Наличие трех международных партнеров в сфере образования расширяет доступ к лучшим мировым практикам и инновациям, обеспечивая экономию ресурсов на разработку внутренних программ и улучшая качество подготовки персонала без дополнительных затрат на дорогостоящие зарубежные стажировки.

Таким образом, система обучения в Allur Group является экономически обоснованной инвестицией, направленной на стратегическое развитие кадрового потенциала, повышение эффективности бизнес-процессов и обеспечение устойчивого роста компании на внутреннем и внешнем рынках.

Этот опыт может служить моделью для других предприятий в Казахстане, стремящихся к устойчивому развитию и повышению конкурентоспособности через инвестиции в человеческий капитал.

В условиях модернизации государственной службы и активного внедрения цифровых технологий Казахстан демонстрирует системный и стратегический подход к развитию

человеческого капитала, как в государственном, так и в корпоративном секторах. Комплексные меры, реализуемые в рамках Концепции развития государственной службы и программ повышения квалификации, направлены на формирование профессионального, конкурентоспособного и инновационно ориентированного управленческого корпуса. Пример компании Allur Group ярко иллюстрирует успешную реализацию многоуровневой модели обучения и развития персонала, основанной на синергии корпоративной культуры, дуального образования, международного сотрудничества и развития мягких навыков. Эти подходы не только обеспечивают эффективность кадровой политики, но и создают устойчивую основу для повышения производительности труда, снижения издержек и долгосрочного роста. В совокупности, подобные практики могут стать ориентиром для других организаций, стремящихся интегрировать стратегическое управление человеческими ресурсами в свою бизнес-модель и внести вклад в общее развитие экономики Казахстана.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Концепция развития государственной службы Республики Казахстан на 2024–2029 годы. – Астана: Агентство РК по делам государственной службы, 2023. – 38 с.
2. План действий по реализации Концепции развития государственного управления до 2030 года. – Астана: Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности РК, 2023. – 45 с.
3. Информационная система "Е-қызмет" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://egov.kz/cms/ru/services/hr/240_pass_service (дата обращения: 20.05.2025).
4. Индикаторы Всемирного банка: Government Effectiveness [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators> (дата обращения: 20.05.2025).
5. Allur Group. Корпоративный университет и система дуального образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://allurgroup.kz> (дата обращения: 20.05.2025).
6. HAMK University of Applied Sciences. – Hämeenlinna, Finland [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hamk.fi> (дата обращения: 20.05.2025).
7. Государственная программа "Цифровой Казахстан". – Астана: Министерство цифрового развития РК, 2018. – 54 с.

DOI 10.24412/2709-1201-2025-31-24-33

УДК 332.1

НЕЙРОТЕХНОЛОГИИ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ МВД: ПОТЕНЦИАЛ, ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

БАКАЕВ ТАЛГАТ КАЙРБЕКОВИЧ

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

***Аннотация.** В условиях ускоряющейся цифровизации и роста технологических возможностей особую актуальность приобретает внедрение нейротехнологий в кадровые процессы силовых структур, в частности Министерства внутренних дел (МВД). Настоящая статья представляет собой теоретико-аналитическое исследование потенциала нейротехнологий в системе управления персоналом МВД, включая использование нейроинтерфейсов (BCI), биометрических систем и технологий когнитивного мониторинга. Рассматриваются перспективы повышения эффективности подбора, оценки и сопровождения сотрудников за счёт объективных данных о психофизиологическом состоянии и нейрокогнитивных характеристиках. Обосновывается необходимость внедрения инструментов раннего выявления профессионального выгорания, предиктивной аналитики утомления и когнитивной перегрузки. Особое внимание уделено этико-правовым вызовам, связанным с обработкой чувствительных нейроданных, соблюдением принципов добровольности и прозрачности оценки. На основе анализа международных кейсов и отечественного контекста предложены рекомендации по нормативному и организационному сопровождению внедрения нейротехнологий в МВД. Работа представляет интерес для специалистов в области управления персоналом, нейротехнологий, государственной службы и правового регулирования цифровых инноваций.*

***Ключевые слова.** Нейротехнологии, управление персоналом, МВД, когнитивный контроль, профессиональное выгорание, биометрия, этика ИИ, государственная служба.*

Современный этап технологического развития ознаменован активным внедрением нейротехнологий, способных трансформировать не только медицинскую и исследовательскую практику, но и системы управления персоналом, особенно в условиях высоких требований к надёжности, стрессоустойчивости и скорости реакции. Министерство внутренних дел (МВД) как ключевой институт обеспечения общественной безопасности и правопорядка предъявляет повышенные требования к психофизиологическому состоянию своих сотрудников. В этой связи возникает объективная потребность в создании новых, научно обоснованных инструментов оценки, отбора и сопровождения кадров, обеспечивающих не только эффективность выполнения служебных задач, но и профилактику профессионального выгорания, снижение вероятности критических ошибок и повышение общей устойчивости персонала. Нейротехнологии, включая интерфейсы мозг-компьютер, системы биометрического и когнитивного мониторинга, а также обучающие модули с нейрообратной связью, открывают принципиально новые возможности для понимания и управления психофизиологическим состоянием сотрудников. Их применение позволяет перейти от субъективных оценок к объективным метрикам, основанным на анализе нейронной активности, вариабельности сердечного ритма, когнитивных реакций и эмоциональной вовлечённости. Однако, несмотря на высокий потенциал данных технологий, их внедрение в силовые структуры сопряжено с рядом вызовов — этических, правовых и организационных. Отсутствие чётких регламентов, вопросы защиты персональных нейроданных, возможная

стигматизация персонала и риски неправомерного контроля требуют комплексного подхода к разработке и реализации нейротехнологических инициатив в системе МВД.

Нейротехнологии представляют собой совокупность технических и программных решений, направленных на регистрацию, анализ и интерпретацию нейрофизиологических параметров человека. В начальной стадии своего развития они использовались преимущественно в клинической неврологии и нейрореабилитации. Однако в последние десятилетия, благодаря прогрессу в области сенсорики, искусственного интеллекта и обработки больших данных, нейротехнологии нашли применение и в немедицинских областях — от образования до обеспечения безопасности.

Современные нейротехнологии включают в себя такие инструменты, как:

интерфейсы мозг-компьютер (BCI) — устройства, позволяющие считывать электрическую активность мозга (ЭЭГ) и интерпретировать её для оценки состояния человека; биометрические сенсоры, фиксирующие параметры сердечного ритма, уровень стресса, реакции кожи (GSR); когнитивные и поведенческие трекеры, основанные на анализе речи, мимики и микровыражений; тренажёры с нейророботной связью, позволяющие развивать стрессоустойчивость и внимание.

Современные подходы к управлению персоналом в органах внутренних дел требуют не только соблюдения формальных процедур, но и глубокого понимания психофизиологических и когнитивных особенностей сотрудников. В условиях высокой интенсивности труда, повышенного уровня стресса, ответственности за принятие решений и риска для жизни, особенно актуальным становится переход от обобщённых и бюрократизированных методов оценки к индивидуализированным, основанным на объективных данных. Нейротехнологии в этом контексте выступают как ключевой элемент трансформации кадрового менеджмента.

Применение нейротехнологий в системе МВД позволяет реализовать несколько критически важных функций: оценка оперативной готовности сотрудника к выполнению служебных задач, включая контроль уровня внимания, усталости, тревожности и когнитивной перегрузки в режиме реального времени; формирование индивидуального психонейрофизиологического профиля, позволяющего учитывать особенности конкретного сотрудника при планировании служебных заданий, графиков дежурств и программ обучения; прогнозирование рисков профессионального выгорания, стрессовых расстройств и поведенческих девиаций на основе нейроданных, что создаёт условия для раннего вмешательства и профилактики; повышение объективности кадровых решений — от назначения на должность до участия в специфических операциях, требующих особых качеств (внимание, стрессоустойчивость, эмпатия и др.); интеграция в процессы управления конфликтами и обратной связи, где нейропоказатели могут служить дополнительным маркером неблагополучия в коллективе или индивидуальной дезадаптации.

Особенно важным является потенциал применения нейророботной связи (нейрофидбека), позволяющей сотрудникам развивать навык саморегуляции. Это способствует не только улучшению устойчивости к стрессу, но и формированию более осознанного отношения к собственному состоянию, что критично для профилактики профессиональных деформаций.

Таким образом, нейротехнологии трансформируют управление персоналом в сторону персонализированной, научно-обоснованной и предиктивной модели. Они позволяют перейти от универсальных стандартов к подходам, учитывающим конкретные когнитивные и эмоциональные особенности каждого сотрудника, что особенно актуально для силовых структур, где человеческий фактор напрямую влияет на общественную безопасность и доверие граждан.

Интеграция нейротехнологий в систему управления персоналом Министерства внутренних дел требует не просто технологического оснащения, но и строгого методологического обоснования, вытекающего из междисциплинарного синтеза

психофизиологии, нейронауки, административного права и теории управления человеческими ресурсами в условиях государственной службы.

Во-первых, данное направление должно опираться на психофизиологические концепции стресса и адаптации, представленные в трудах Ганса Селье (общий адаптационный синдром) и расширенные в прикладных моделях оценки стрессоустойчивости персонала (например, шкала Holmes-Rahe, модель Джоб-Деманд). Эти концепты обосновывают необходимость оценки функционального состояния сотрудника не по формальным признакам, а по объективным биомаркерам утомления, тревожности и перегрузки.

Во-вторых, основой для построения архитектуры кадровой диагностики должны стать нейрокогнитивные модели поведения, демонстрирующие, что большинство поведенческих и оперативных решений в условиях угрозы опираются на автоматические реакции, сопряжённые с работой лимбических структур и префронтальной коры. Это обосновывает необходимость измерения скрытых параметров — латентных эмоциональных реакций, когнитивной гибкости, скорости адаптации.

Третьим ключевым элементом является этическая и правовая рамка, в основе которой лежат принципы биоэтики [1,2]: добровольность, информированное согласие, непричинение вреда и справедливость. Применительно к МВД, эти принципы трансформируются в необходимость соблюдения профессиональных и правовых гарантий сотрудника; исключения формального или несанкционированного использования нейроданных при аттестациях, переводах, поощрениях и взысканиях; формализации процедуры информированного согласия, особенно в условиях служебной субординации.

Наконец, методологическая основа внедрения должна опираться на системный подход, предложенный в управленческой теории Л. Берталани и адаптированный к кадровым системам [3]. Он предполагает, что внедрение нейротехнологий не может рассматриваться как точечное решение — напротив, речь идёт о перестройке всей кадровой архитектуры, включая, алгоритмы подбора и оценки персонала; политику обучения и повышения квалификации; модули профилактики эмоционального выгорания; внутреннюю систему этического контроля.

Интеграция должна происходить поэтапно, с обязательной включённостью специалистов в области психофизиологии, права, информационной безопасности, а также представителей самой системы МВД. Только такой холистический, научно обоснованный и этически сбалансированный подход позволит обеспечить легитимность и эффективность применения нейротехнологий в условиях ведомственного управления.

Применение нейротехнологий в оперативной и административной деятельности МВД представляет собой качественно новый уровень управления персоналом, основанный на биоинформатике, нейрофизиологическом мониторинге и когнитивной аналитике. Сотрудники правоохранительных органов находятся в условиях перманентной высокой напряжённости, требуют устойчивости к непредсказуемым стрессорам, мгновенного реагирования и чёткого функционирования когнитивных процессов. Это определяет необходимость внедрения инструментов, позволяющих не просто фиксировать внешние проявления, но глубоко анализировать внутреннее психофизиологическое состояние субъекта [4-6].

Во-первых, нейротехнологии предоставляют возможность непрерывного и объективного мониторинга функционального состояния сотрудников. Использование устройств регистрации электроэнцефалограммы (ЭЭГ), вариабельности сердечного ритма (HRV), кожно-гальванической реакции (GSR) позволяет оценить степень утомления, уровень стрессовой нагрузки, когнитивную активность и эмоциональную вовлечённость. Эти показатели могут использоваться для коррекции графиков дежурств в режиме реального времени; раннего выявления предельных состояний и перегрузок; распределения задач в зависимости от текущей готовности персонала.

Во-вторых, технологии когнитивного мониторинга обеспечивают основу для предиктивной аналитики профессиональных рисков, включая, высокую вероятность

выгорания; развитие тревожных и посттравматических расстройств; склонность к импульсивному или неустойчивому поведению.

Нейроаналитические данные позволяют не просто регистрировать факт возникновения таких состояний, но и предсказывать их наступление по совокупности параметров — таким образом, кадровые службы получают инструмент раннего реагирования и профилактики, что особенно ценно для подразделений, работающих в чрезвычайных и экстремальных условиях.

В-третьих, интеграция нейротехнологий в кадровую практику создаёт условия для дифференцированного распределения задач с учётом психонейрофизиологического профиля сотрудника. Это особенно важно в ряде ситуаций. при подборе участников переговоров в деликатных делах; при комплектовании оперативных групп по противодействию терроризму; при формировании составов следственных и дознавательных бригад.

На основе нейромаркировки (нейрофизиологических "подписей") могут быть созданы интегральные профили, отражающие устойчивость к стрессу, способность к принятию решений в условиях дефицита времени, реактивность и уровень ситуативной тревожности.

В-четвёртых, постоянная регистрация нейрофизиологических параметров открывает возможности для динамической поддержки ментального состояния сотрудников, включая автоматические рекомендации на перерывы, тренировки по саморегуляции (например, через нейрофидбек), направления на консультации или коррекционные модули.

Таким образом, функциональные возможности нейротехнологий выходят за рамки технической диагностики. Они формируют новую парадигму управления человеческими ресурсами, в которой человек рассматривается не как объект административного регулирования, а как сложная био-когнитивная система, требующая деликатного, научно обоснованного сопровождения. Для силовых структур, где цена ошибки особенно высока, такой подход становится не просто инновацией, а необходимым условием кадровой устойчивости и операционной надёжности.

Образовательный процесс в системе Министерства внутренних дел традиционно ориентирован на формирование профессиональных, правовых и тактических компетенций сотрудников. Однако современные вызовы, связанные с усложнением оперативной обстановки, ростом психологической нагрузки и необходимостью мгновенного принятия решений, требуют не просто передачи знаний, но и формирования устойчивых когнитивных и эмоционально-регуляторных навыков. В этом контексте нейротехнологии открывают принципиально новые горизонты в области адаптивного, индивидуализированного и доказательного обучения.

Применение технологий виртуальной и дополненной реальности (VR/AR) с элементами биологической и нейрофизиологической обратной связи позволяет формировать стресс-моделирующие обучающие среды, в которых возможно воссоздание оперативных сценариев высокой интенсивности без угрозы для здоровья; тренировка реакций в условиях неопределённости и временного давления; обучение тактическому взаимодействию с учётом реальных поведенческих и когнитивных паттернов.

Таким образом, VR/AR-решения переходят из категории имитационных тренажёров в категорию нейроадаптивных систем обучения, где сложность задания корректируется в зависимости от текущего состояния обучаемого (уровня активации, внимания, стресса).

Технологии нейрообратной связи (нейрофидбека), основанные на регистрации ЭЭГ, позволяют сотрудникам МВД осознанно управлять своими когнитивными состояниями, регулировать уровень тревожности, восстанавливать концентрацию, повышать ментальную устойчивость в моменте. В рамках тренинга это выражается в следующем: обучающийся получает в реальном времени визуальную или аудиоформу обратной связи о своём состоянии; тренинг завершается только при достижении нужных психофизиологических параметров; происходит закрепление навыка саморегуляции через нейропластичность. Эта технология особенно перспективна для подготовки сотрудников, задействованных в операциях

повышенного риска, в том числе — переговорщиков, спецподразделений и экспертов-криминалистов.

Внедрение адаптивных обучающих платформ с применением нейромониторинга позволяет перейти от стандартных учебных курсов к индивидуализированным траекториям, где система корректирует подачу материала в зависимости от уровня вовлечённости, утомления, восприятия; формирует "когнитивные профили" обучающихся, позволяя прогнозировать зоны развития; уменьшает время обучения без потери качества усвоения за счёт нейроподкрепления ключевых элементов.

Постоянное накопление нейропоказателей обучающихся позволяет кадровым и научно-методическим подразделениям МВД формировать аналитические срезы эффективности обучения, выявлять "узкие места" в программах, прогнозировать успехи конкретных сотрудников на службе.

Таким образом, нейротехнологии не только повышают эффективность служебного образования, но и способствуют формированию нового типа профессионала — сотрудника, обладающего не только нормативной подготовкой, но и высоким уровнем осознанной стрессоустойчивости, когнитивной гибкости и ментальной саморегуляции. Это соответствует вызовам XXI века и стратегической задаче перехода к интеллектуальной модели правоохранительной службы.

Оценка персонала в органах внутренних дел традиционно базируется на совокупности формализованных процедур, аттестациях, тестировании, служебной характеристике, а также экспертной оценке руководства. Однако подобная система, несмотря на её институциональную устойчивость, имеет ряд ограничений — высокая субъективность, ограниченная чувствительность к латентным отклонениям, и неспособность выявлять скрытые риски (эмоциональную нестабильность, утомление, когнитивный спад). В этой связи нейротехнологии представляют собой качественно новый инструментарий, позволяющий дополнить традиционные методы оценивания объективными, воспроизводимыми и количественно измеряемыми параметрами.

Нейротехнологии позволяют ввести в практику нейрофизиологическое тестирование как элемент комплексной оценки готовности сотрудника. С помощью электроэнцефалографических сенсоров (ЭЭГ), анализа вариабельности сердечного ритма (HRV), слежения за движением глаз (eye-tracking) и кожно-гальванической реакции (GSR) возможно выявлять признаки когнитивной перегрузки, сниженного уровня внимания или предутомления; фиксировать эмоциональные аномалии (высокая тревожность, подавленность, агрессивность), которые ещё не проявились поведенчески, но несут риски; определять наличие латентных нарушений адаптации (на фоне хронического стресса). Такие данные могут использоваться не в качестве основания для принятия решений, а как индикатор необходимости углублённого анализа, направления на консультацию, коррекцию графика или программы восстановления.

Применение когнитивных нагрузочных тестов с нейроконтролем (например, Stroop test с мониторингом ЭЭГ) позволяет оценивать такие качества, как скорость обработки информации; устойчивость внимания; когнитивную гибкость; способность к быстрому переключению в стрессовой среде. Это важно при подборе сотрудников для специфических задач (следственные действия, работа в горячих точках, аналитическая служба) [7].

Нейротехнологии позволяют перейти к динамической модели оценки персонала, в которой параметры психофизиологического состояния сотрудника отслеживаются в процессе службы — например, через ношение умных браслетов, сенсоров в головных уборах или интерфейсов, встроенных в оборудование. Это обеспечивает выявление ухудшения состояния до того, как оно приведёт к ошибке или инциденту; формирование предиктивных моделей поведения и профилей риска; гибкую корректировку задач и нагрузки в реальном времени.

Постоянная регистрация нейропараметров при обучении, дежурствах, выполнении заданий создаёт данные высокой аналитической ценности для HR-аналитики МВД. Возможна

автоматизация оценки профессионального прогресса, выявление закономерностей успешной службы, формирование шаблонов профессиональной траектории на основе нейрокогнитивных данных.

Однако важно подчеркнуть, ни один нейрофизиологический показатель сам по себе не должен служить основанием для управленческого или дисциплинарного решения. Все такие данные должны использоваться в комплексе с другими источниками, а их интерпретация требует участия специалистов — нейропсихологов, врачей, этиков и HR-аналитиков. Таким образом, внедрение нейротехнологий в оценочную практику МВД позволяет перейти от формализованных и статичных процедур к динамичной, научно обоснованной и персонализированной модели оценки, соответствующей современным вызовам безопасности, эффективности и гуманизации службы.

Международная практика демонстрирует устойчивый тренд на внедрение нейротехнологий в структуры государственной безопасности, включая полицию, спецподразделения и военные формирования. Ведущие страны рассматривают нейротехнологические решения как инструмент повышения эффективности, снижения вероятности ошибок в условиях перегрузки, а также формирования новых образовательных и оценочных подходов.

Сингапур выступает одним из лидеров по интеграции нейромониторинга в оперативную деятельность полиции. В рамках государственной программы *Smart Policing* реализуется система когнитивно-физиологического наблюдения за сотрудниками, находящимися на дежурстве. Используются носимые устройства (wearable sensors), фиксирующие уровень усталости, вариабельность сердечного ритма и снижение внимания. При превышении установленных пороговых значений система рекомендует замену сотрудника, изменение его задач или краткосрочный отдых. Это позволяет минимизировать риски принятия ошибочных решений в периоды критической утомляемости.

Израиль интегрировал нейроинтерфейсы и VCI-решения в подготовку элитных спецподразделений (включая антитеррористические группы "ЯМАМ"). Основной акцент делается на отслеживание когнитивной нагрузки, степени мобилизации внимания и стрессоустойчивости в условиях сложных тренировок. На основе нейрофизиологических данных корректируется образовательная нагрузка, подбираются индивидуальные сценарии моделирования операций и обеспечивается отслеживание восстановления после тренировок и миссий. Таким образом формируется персонализированный подход к боевой подготовке.

Соединённые Штаты Америки, особенно в рамках программ Министерства обороны (DoD) и Министерства внутренней безопасности (DHS), активно используют технологии нейрокогнитивного моделирования и обратной связи в подготовке сотрудников правоохранительных и спасательных служб. В частности, в полицейских академиях используются симуляторы кризисных ситуаций, объединяющие виртуальную реальность, мониторинг ЭЭГ и поведенческую аналитику; в пилотных программах DHS применяются когнитивные тренажёры, направленные на улучшение многозадачности, стресс-менеджмента и устойчивости к перегрузкам; исследовательские подразделения Пентагона проводят эксперименты с нейроадаптивными интерфейсами, которые автоматически изменяют сценарий тренировки в зависимости от реакции обучающегося.

Канада и Великобритания реализуют проекты в области оценки правдивости и мимической достоверности при допросах и собеседованиях. Системы, основанные на машинном обучении и распознавании микровыражений, дополняются анализом нейрофизиологических данных (например, фиксацией уровня возбуждения по кожной проводимости). Эти данные служат дополнительным материалом, но не заменяют юридически значимые показания.

Китай демонстрирует наиболее масштабный, но одновременно вызывающий международную обеспокоенность подход — интеграция VCI-устройств в школы, армию и службы правопорядка в рамках системы "управления вниманием". Применяются устройства,

отслеживающие активность коры головного мозга, и формируется централизованный массив данных. Такие практики подвергаются критике за нарушение прав человека, однако они демонстрируют техническую реализуемость тотального нейроконтроля.

Таким образом, международный опыт показывает, что нейротехнологии уже выходят за рамки лабораторных экспериментов и становятся частью инфраструктуры принятия решений, тренировки и профилактики рисков в силовых структурах. При этом критическим остаётся вопрос соблюдения этических стандартов, прозрачности алгоритмов и правовой защиты субъектов оценки. Для МВД Республики Казахстан и других стран СНГ изучение этих кейсов позволяет избежать ошибок, связанных с некритичным заимствованием, и адаптировать лучшие практики в соответствии с национальным контекстом и правовыми нормами.

В странах постсоветского пространства, включая Российскую Федерацию и Республику Казахстан, применение нейротехнологий в силовых структурах находится на стадии зарождающегося институционального интереса. Несмотря на отдельные успешные инициативы, системного и нормативно закреплённого внедрения пока не наблюдается. Тем не менее, накопленный за последнее десятилетие опыт позволяет говорить о формировании фундамента для перехода к полноценной интеграции нейроаналитических решений в кадровую политику МВД.

Российская Федерация демонстрирует наибольшую активность среди стран СНГ. На базе Росгвардии и ряда структур Министерства обороны реализуются пилотные программы, в рамках которых осуществляется оценка готовности к несению службы с использованием ЭЭГ, вариабельности сердечного ритма (HRV) и биометрических индикаторов тревожности; использование нейрофизиологических тестов при подготовке спецподразделений, в том числе в Центрах боевой подготовки и в учебных центрах МВД; интеграция ВСІ-устройств в тренировочный процесс курсантов для оценки реакции на стресс, устойчивости к отвлекающим факторам и способности сохранять внимание в условиях нагрузки [8].

Кроме того, ведутся НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы) в рамках ФЦП «Наука и технологии», направленные на разработку аппаратно-программных комплексов нейропсихологической диагностики для ведомственного применения.

В *Республике Казахстан* интерес к нейротехнологиям в сфере государственной службы начал активно формироваться с развитием стратегических направлений цифровизации и трансформации госуправления (в рамках программ «Цифровой Казахстан», Smart Astana, eGov.kz). Хотя системных проектов в МВД пока не реализовано, можно выделить следующие тенденции: в Академии МВД РК и Карагандинской академии МВД ведутся инициативные исследования по использованию технологий виртуальной реальности и когнитивной адаптации в обучении курсантов; разрабатываются тренажёры ситуационного реагирования, дополняемые модулями поведенческого анализа; в рамках партнерств с НИИ (например, Институтом психологии и нейрофизиологии) обсуждается вопрос о внедрении методов когнитивного профилирования при профотборе в спецподразделения и аналитические службы МВД. Перспективным направлением является внедрение адаптивных программ повышения квалификации, основанных на предварительном когнитивном скрининге и отслеживании нейрофизиологической реакции обучающегося. В этом аспекте Казахстан имеет уникальную возможность не повторять путь фрагментарного пилотирования, а построить системную модель нейроуправления персоналом МВД с учётом международного опыта и национальной специфики. Однако реализация этих перспектив требует решения следующих задач: разработка нормативной базы для законного обращения с нейроданными сотрудников; подготовка междисциплинарных специалистов: нейропсихологов, юристов, IT-аналитиков и офицеров по этике; технологическое оснащение учебных заведений МВД современными ВСІ-системами и биометрическим оборудованием; проведение масштабных пилотных исследований с научной публикацией результатов.

Таким образом, отечественные практики пока находятся в начальной фазе становления, но демонстрируют значительный потенциал. При условии политической воли, научно-методической поддержки и межведомственной координации возможен переход к устойчивой модели интеграции нейротехнологий в кадровую инфраструктуру МВД, соответствующей требованиям XXI века.

Несмотря на успешные примеры, широкое внедрение нейротехнологий в систему МВД сдерживается рядом факторов: недостаточная цифровая зрелость ведомственных информационных систем, затрудняющая интеграцию с биометрическими и нейросенсорными платформами; отсутствие правового регулирования, что делает сбор и хранение нейрофизиологических данных уязвимым с точки зрения персональной безопасности и этики; недоверие со стороны сотрудников, воспринимающих нейромониторинг как форму скрытого контроля и вмешательства в личную сферу; способных интерпретировать нейроданные и работать с когнитивными показателями в прикладной среде. Таким образом, анализ международных и отечественных кейсов демонстрирует как высокий потенциал нейротехнологий для кадрового менеджмента в МВД, так и системные барьеры, требующие преодоления через институциональные и образовательные меры.

Применение нейротехнологий в управлении персоналом предполагает сбор, хранение и интерпретацию чувствительных биологических и нейрофизиологических данных. В настоящее время в большинстве государств, включая Республику Казахстан и Российскую Федерацию, отсутствует специализированное законодательство, регулирующее обращение с нейроданными в контексте служебной деятельности. Основные риски и правовые неопределённости включают отсутствие дефиниции "нейроданные" в национальных законах о персональных данных и государственной службе; недостаточная правовая защита сотрудников от возможного злоупотребления результатами нейромониторинга (например, увольнение на основании спорных интерпретаций ЭЭГ); нерегламентированность процедур добровольного согласия, особенно в условиях служебной иерархии, где возможны элементы принуждения; пробелы в регулировании хранения и передачи нейрофизиологических данных, в том числе при использовании облачных и зарубежных платформ.

Этика внедрения нейротехнологий в силовых структурах требует особого внимания, поскольку затрагивает базовые права человека — на телесную и ментальную автономию, на тайну личной жизни и свободу от несанкционированного вмешательства в сознание.

К числу ключевых этических проблем относятся, проблема добровольности: можно ли считать действительно добровольным участие в программе нейрооценки, если отказ потенциально повлияет на карьеру?; вопрос интерпретации: допустимо ли делать кадровые выводы на основе нейросигналов, которые могут быть ситуативно обусловлены (усталость, плохое самочувствие); опасность стигматизации: возможно навешивание "нейроярлыков" — восприятие сотрудника как нестабильного или ненадёжного на основании неочевидных данных; трансгуманистская угроза: страх "тотального контроля" за мыслями и состояниями, особенно в структурах с авторитарной субординацией.

Международные дискуссии в области нейроэтики и права демонстрируют растущий интерес к созданию универсальных рамок обращения с нейроданными: в рамках OECD и UNESCO предлагается признать нейрофизиологическую информацию объектом особой защиты; в ЕС обсуждается введение института "когнитивных прав", аналогичных праву на неприкосновенность частной жизни; в США предложены правовые инициативы по запрету использования нейроданных для дискриминации при трудоустройстве [9,10].

Для обеспечения легитимности и доверия к применению нейротехнологий в МВД рекомендуется: разработать специальный регламент МВД по обращению с нейрофизиологической информацией; ввести анонимные и добровольные режимы участия в нейропрофилировании; обеспечить прозрачность алгоритмов анализа, запретив автоматическое принятие решений без участия человека; назначить независимого наблюдателя (этического координатора) в проектах, связанных с биомониторингом; включить

сотрудников в обсуждение и оценку таких проектов, формируя культуру информированного согласия.

Интеграция нейротехнологий в систему управления персоналом МВД может стать ключевым элементом цифровой трансформации силовых структур. За счёт объективной оценки когнитивного и психоэмоционального состояния сотрудников формируется новая модель кадровой работы — научно обоснованная, персонализированная и предиктивная. Это позволит повысить качество отбора и подготовки сотрудников для сложных и критически важных задач; сократить кадровые потери, связанные с профессиональным выгоранием и постстрессовыми расстройствами; повысить устойчивость и эффективность функционирования подразделений в кризисных и нестандартных ситуациях; сформировать репутацию МВД как технологически развитого, научно ориентированного и человека-центрированного института.

Для достижения положительного эффекта от применения нейротехнологий в МВД необходима реализация поэтапной стратегии, включающей: пилотное тестирование в добровольных форматах на базе учебных заведений МВД и служб психологической поддержки; создание нормативно-правовой базы, регулирующей обращение с нейроданными, процедуры оценки и хранения результатов; обучение специалистов — нейропсихологов, аналитиков, сотрудников отделов кадров по работе с нейроинформацией.

Одним из определяющих факторов успешности внедрения является уровень цифровой зрелости МВД, способность быстро адаптироваться к инновационным подходам и готовность руководства к реформированию кадровых процессов. Важны также формирование культуры доверия и открытости к инновациям среди сотрудников; участие представителей личного состава в разработке и обсуждении новых инструментов; создание мультидисциплинарных команд, включающих юристов, этиков, IT-специалистов, кадровиков и психологов.

С учётом глобальных трендов и динамики технологического прогресса, можно ожидать, что в ближайшие 5–10 лет нейротехнологии станут неотъемлемой частью интеллектуальных систем управления персоналом на государственной службе. Перспективны: разработка единых биометрико-когнитивных профилей сотрудников; внедрение адаптивных цифровых помощников, реагирующих на психофизиологическое состояние; использование нейроаналитики в стратегическом планировании кадровой политики.

Нейротехнологии представляют собой одно из наиболее перспективных направлений развития кадровой политики в системе Министерства внутренних дел. Их внедрение открывает возможность перехода от традиционных административных и интуитивных методов управления персоналом к научно обоснованным подходам, основанным на объективных психофизиологических и когнитивных данных. Анализ теоретических основ, функционального потенциала и практических кейсов показал, что нейроинтерфейсы, биометрические сенсоры, системы мониторинга стресса и утомления могут значительно повысить эффективность подбора, подготовки и сопровождения сотрудников в условиях высоких профессиональных рисков. Вместе с тем, использование таких технологий в силовых структурах требует особого внимания к вопросам правового регулирования, этики и защиты прав сотрудников. Нейротехнологии могут стать катализатором перехода к персонализированной модели кадрового менеджмента в МВД, обеспечивающей не только повышение служебной результативности, но и снижение рисков эмоционального и когнитивного истощения. Однако успешная реализация этого потенциала возможна лишь при соблюдении ряда условий: создании нормативной базы, обеспечении добровольности и прозрачности процедур, подготовке специалистов и формировании культуры осознанного технологического взаимодействия. Таким образом, нейротехнологии не только расширяют инструментарий кадрового управления, но и поднимают вопросы нового уровня — баланса между эффективностью и правами личности, между безопасностью государства и ментальной автономией его служащих. Разрешение этих дилемм потребует не только технологических, но

и гуманитарных усилий, в которых ключевая роль принадлежит науке, праву и профессиональной этике.

ЛИТЕРАТУРА

1. Васильев А.Н. Нейроэтика и правовые основы обращения с нейроданными // Журнал современной правовой науки. — 2023.
2. Гельманова З.С., Петровская А.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В. (2025) Цифровая эпоха и управление персоналом: этика и конфиденциальность как стратегический приоритет// In the world of science and education.
3. Farah, M.J. Neuroethics: The ethical, legal, and societal impact of neuroscience // Annual Review of Psychology. — 2021.
4. Берталанти Л. фон. Общая теория систем — Критический обзор. // Исследования по общей теории систем: Сборник переводов / Общ. ред. вст. ст. В. Н. Садовского и Э. Г. Юдина. — М.: Прогресс, 1969. С. 28.
5. Андреева И.Н., Коровкин С.Я. Нейротехнологии в социальной сфере: возможности и риски. — М.: ИНФРА-М, 2022.
6. Холоденко М.Г., Семёнова Т.В. Биометрические и когнитивные технологии в управлении персоналом силовых структур // Проблемы безопасности и права. — 2021.
7. Yuste, R., Goering, S., Arcas, B.A. et al. Four ethical priorities for neurotechnologies and AI // Nature. — 2017.
8. Heersmink, R. Extended mind and cognitive enhancement: moral aspects of cognitive technologies // Philosophy & Technology. — 2020.
9. Российская ассоциация нейротехнологий. Методические рекомендации по применению ВСИ-систем в профессиональной подготовке. — М.: РАНТ, 2022.
10. OECD. Recommendation on Responsible Innovation in Neurotechnology. — Paris: OECD Publishing, 2021.
11. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council (General Data Protection Regulation, GDPR).

DOI 10.24412/2709-1201-2025-31-34-44

УДК 332.1

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ: ТОЧКИ СОПРИКОСНОВЕНИЯ И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

БАКАЕВ ТАЛГАТ КАЙРБЕКОВИЧ

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

Аннотация. *Цифровая трансформация государственной службы сопровождается не только техническими инновациями, но и глубокими организационно-культурными изменениями, затрагивающими структуру управления, формат взаимодействия с гражданами и повседневную профессиональную деятельность государственных служащих. В этих условиях эмоциональный интеллект (ЭИ) приобретает статус ключевой метакомпетенции, обеспечивающей адаптацию к цифровым вызовам, устойчивость к стрессу, способность к эмпатичному взаимодействию и эффективность в контексте алгоритмизированных процессов. Статья направлена на выявление точек сопряжения между развитием эмоционального интеллекта и цифровизацией государственной службы, а также на формирование стратегий интеграции ЭИ в кадровую политику и программы повышения квалификации. В статье анализируются актуальные вызовы, возникающие в результате цифровой трансформации (такие как рост когнитивной нагрузки, цифровая изоляция, сопротивление изменениям), и аргументируется необходимость комплексного подхода, сочетающего технологические и гуманитарные компоненты. Представлены примеры зарубежного и отечественного опыта, подчеркивающие значимость эмоционального лидерства и гибридных управленческих моделей. В заключение формулируются практические рекомендации по внедрению ЭИ в компетентностные модели государственной службы, а также направления дальнейших исследований в данной области.*

Ключевые слова: *Эмоциональный интеллект, цифровая трансформация, государственная служба, цифровые компетенции, soft skills, лидерство, стрессоустойчивость, гибридное управление.*

Цифровая трансформация государственной службы представляет собой не просто внедрение информационных технологий в административные процессы, но радикальное переосмысление модели публичного управления. Изменяются механизмы принятия решений, форматы коммуникации, способы оказания государственных услуг и взаимодействия с обществом. Переход к цифровым платформам, алгоритмическим системам и удалённым формам работы требует от государственных служащих не только технической грамотности, но и новых личностных, когнитивных и поведенческих характеристик. Одним из важнейших элементов успешной адаптации к этим изменениям становится эмоциональный интеллект (ЭИ) — способность осознавать, интерпретировать и управлять как собственными эмоциями, так и эмоциями других людей. В условиях высокой неопределённости, постоянных организационных изменений и усиления информационных потоков ЭИ обеспечивает устойчивость к стрессу, формирует эмоциональную устойчивость, поддерживает конструктивное взаимодействие и способствует эффективному лидерству [1]. Несмотря на растущий интерес к цифровизации госуправления, вопросы интеграции эмоционального интеллекта в цифровые стратегии остаются слабо разработанными как в теоретической, так и в прикладной плоскости. Отсутствуют модели, учитывающие специфику государственной службы, нормативные ограничения и особенности служебной этики. Данная статья

направлена на восполнение этого пробела путём анализа точек сопряжения эмоционального интеллекта и цифровой трансформации, а также выработки практических рекомендаций по формированию человекоцентричной модели управления в условиях цифрового государства [2-5].

Концепция эмоционального интеллекта (ЭИ) прошла значительный путь развития от психометрических моделей к прикладным управленческим стратегиям. Первоначально идея о связи между эмоциями и когнитивными процессами была высказана в рамках работ Гарднера по множественному интеллекту (1983), где он выделил интерперсональный и интраперсональный интеллект как самостоятельные формы умственного функционирования.

Однако как самостоятельный научный конструкт ЭИ был сформулирован П. Саловеем и Дж. Майером в 1990 году [3]. В их модели эмоциональный интеллект рассматривался как способность к восприятию, пониманию, управлению и использованию эмоций для облегчения мыслительной деятельности. Они выделили четыре базовых компонента: восприятие эмоций (в себе и других), использование эмоций для поддержки мышления, Понимание эмоций и их динамики, управление эмоциями для достижения адаптивного поведения.

Значительный вклад в популяризацию концепции внёс Дэниел Гоулман, который в 1995 году предложил более прикладную модель, ориентированную на управленческую практику. В его трактовке ЭИ включает пять компонентов: самосознание — понимание собственных эмоций; саморегуляция — управление импульсами и эмоциями; мотивация — внутренняя направленность на достижение; эмпатия — способность понимать чувства других; социальные навыки — эффективное взаимодействие с окружающими [2].

Модель Гоулмана стала основой для многочисленных исследований в области организационного поведения, лидерства и HR-менеджмента. В 2000-х годах ЭИ был интегрирован в поведенческие и компетентностные модели в бизнесе, а позднее — в образованиях, медицине, вооружённых силах и, частично, в государственных структурах.

Современные интерпретации ЭИ делятся на три основные группы: Способностный подход — оценивает ЭИ как когнитивную способность, измеряемую тестами; Смешанный подход — объединяет способности, черты личности и мотивационные установки; Трейт-подход — рассматривает ЭИ как устойчивую личностную характеристику.

Для целей государственной службы наиболее релевантен смешанный подход, так как он позволяет учитывать как ситуативные поведенческие проявления (например, в условиях кризиса), так и устойчивые компетенции, которые можно развивать в рамках подготовки кадрового резерва.

В условиях цифровой трансформации значение ЭИ усиливается, поскольку он становится не только фактором внутриорганизационной эффективности, но и критически важной компетенцией в коммуникации с населением, особенно в цифровых сервисах и онлайн-каналах. Таким образом, эволюция концепции эмоционального интеллекта из психометрической категории в категорию управленческой практики закладывает прочный теоретический фундамент для его институционализации в системе государственной службы.

Эмоциональный интеллект (ЭИ) в контексте государственной службы выходит за рамки индивидуальной психологической характеристики и становится критически важной профессиональной компетенцией, влияющей на качество исполнения служебных обязанностей, стабильность административных процессов и эффективность взаимодействия с населением. В условиях цифровой трансформации, усложнения управленческих задач и высокой социальной ответственности ЭИ обеспечивает адаптацию, устойчивость и человекоориентированный подход к публичному управлению.

Во-первых, ЭИ способствует преодолению цифрового стресса и неопределённости. Государственные служащие всё чаще работают в условиях высокой информационной перегрузки, постоянного внедрения новых цифровых инструментов, а также реформирования организационной структуры. В этих условиях способность к саморегуляции, эмоциональной

устойчивости и внутренней мотивации играет ключевую роль в сохранении продуктивности и предотвращении профессионального выгорания.

Во-вторых, эмоциональный интеллект усиливает качество цифровых коммуникаций. Взаимодействие с гражданами через электронные платформы, чаты, сервисные окна и социальные сети требует от служащих эмпатийности, вежливости, способности распознавать эмоциональные сигналы, несмотря на отсутствие визуального контакта. ЭИ обеспечивает формирование позитивного имиджа государственной службы, укрепляет доверие к цифровым каналам и повышает удовлетворённость населения качеством государственных услуг [6-8].

В-третьих, высокий уровень ЭИ необходим для внутриорганизационной координации. Современная государственная служба всё больше полагается на межведомственные и проектные команды, которые работают в гибридных форматах, часто удалённо. Эмоциональный интеллект способствует установлению продуктивного взаимодействия, предотвращению конфликтов, усилению командной вовлечённости и кооперации в условиях временных рамок и организационной неопределённости[9].

В-четвёртых, ЭИ является неотъемлемой составляющей эффективного государственного лидерства. Руководители, обладающие высоким уровнем эмоциональной осознанности и способностью к управлению отношениями, более эффективно проводят цифровые реформы, формируют устойчивую команду, мотивируют сотрудников к развитию и адаптации. Такие лидеры способны вдохновлять, формировать культуру доверия и открытости, а также минимизировать сопротивление изменениям [1,9,10].

Особое значение ЭИ приобретает при выполнении служебных задач, связанных с работой с уязвимыми категориями населения (например, в социальной сфере, здравоохранении, миграционной политике), где эмоциональная отзывчивость и способность к эмпатии прямо влияют на гуманность и справедливость государственного регулирования [9,10]. Таким образом, эмоциональный интеллект формирует основу для построения эффективной, этически устойчивой и человекоцентричной модели государственной службы. Его развитие должно рассматриваться не как дополнительная опция, а как системная необходимость, интегрированная в кадровую стратегию, стандарты обучения и системы оценки профессиональных компетенций.

Государственная служба исторически формировалась как иерархически организованная система, основанная на формализованных процедурах, нормативной регламентации и стабильных ролевых ожиданиях. Однако процессы цифровизации радикально трансформируют эту модель, создавая условия, при которых традиционные организационные и поведенческие механизмы теряют эффективность. Эти изменения порождают серьёзные вызовы не только на уровне институтов и управленческих технологий, но и на уровне психоэмоционального состояния государственных служащих.

Цифровизация усиливает эффект изоляции и деиндивидуализации коммуникаций. Переход на дистанционную или гибридную работу, активное использование цифровых платформ и онлайн-интерфейсов приводят к сокращению живого общения, ослаблению эмоциональной связанности в коллективе, снижению уровня эмпатийных взаимодействий. Это, в свою очередь, увеличивает риски профессионального выгорания, социальной апатии и отчуждения от профессиональных задач.

Усложнение когнитивной среды в цифровом управлении требует постоянной многозадачности, быстрого переключения между разнородными задачами и адаптации к новым системам (например, CRM-платформам, аналитическим панелям, электронным системам документооборота). Такая ситуация порождает устойчивую когнитивную перегрузку, которая в отсутствие развитых навыков саморегуляции и эмоциональной осознанности может вести к снижению качества решений, эмоциональной нестабильности и ошибочным реакциям на внешние стимулы.

Цифровая трансформация часто сопровождается нормативной неопределённостью и сопротивлением изменениям [1]. Внедрение новых цифровых решений может противоречить

привычным регламентам, служебным инструкциям и даже сложившейся организационной культуре. Государственные служащие, особенно в старших возрастных группах, воспринимают это как угрозу профессиональной идентичности, утрату контроля и дестабилизацию карьерной траектории. Это формирует эмоциональный фон, в котором доминируют тревожность, настороженность и внутренняя демотивация.

Автоматизация публичных сервисов может приводить к потере гуманитарного измерения во взаимодействии с гражданами. Алгоритмические решения, боты, шаблонные ответы и стандартизированные интерфейсы создают эффект «безличной» администрации, что негативно влияет на восприятие государства как справедливого и заботливого института. При этом сами служащие, теряя возможности для живого контакта и проявления эмпатии, утрачивают чувство профессиональной значимости и морального удовлетворения от работы.

Все эти факторы демонстрируют, что цифровизация создаёт не только технологические вызовы, но и эмоциональные риски. На этом фоне эмоциональный интеллект становится стратегическим ресурсом устойчивости, позволяющим адаптироваться к новым условиям, управлять собственными и чужими эмоциями, формировать здоровую организационную среду и выстраивать человекоцентричные отношения с гражданами [11].

Таким образом, можно заключить, что в условиях цифровизации эмоциональный интеллект переходит из категории «желательной» компетенции в разряд базовой профессиональной необходимости. Его отсутствие в структуре подготовки и сопровождения государственных служащих чревато ростом управленческих ошибок, снижением качества сервисов и разрушением доверия между государством и обществом.

Цифровизация государственной службы представляет собой многоуровневый и междисциплинарный процесс, который затрагивает технологические, организационные, правовые и культурные аспекты публичного управления. В отличие от простой автоматизации отдельных функций, цифровая трансформация предполагает системное переосмысление моделей управления, логики оказания услуг, способов взаимодействия с обществом и принципов формирования кадрового потенциала. Это требует не только внедрения цифровых платформ, но и формирования новой управленческой парадигмы, в которой ключевыми становятся гибкость, адаптивность, прозрачность и человекоцентричность [7,9,10,12].

Одной из определяющих характеристик цифровизации является высокая скорость технологических изменений. Государственные учреждения вынуждены оперативно адаптироваться к новым ИТ-решениям, включая облачные системы, блокчейн, искусственный интеллект, алгоритмы машинного обучения, большие данные и нейроаналитику. Однако, в отличие от частного сектора, сфера публичного управления подвержена значительным ограничениям — правовым, регуляторным, бюрократическим и культурным, что усложняет внедрение инноваций и требует деликатного баланса между технологическим прогрессом и соблюдением административной стабильности. Важной особенностью цифровизации госслужбы является усложнение процессов принятия решений, которые всё чаще опираются на алгоритмические инструменты, цифровые панели мониторинга, предиктивную аналитику и автоматизированные системы управления документами и персоналом. Это повышает требования к цифровым компетенциям государственных служащих, в частности к способности интерпретировать данные, критически оценивать алгоритмические рекомендации, а также интегрировать цифровые инструменты в принятие управленческих решений.

Цифровизация также меняет архитектуру трудовых процессов, в том числе за счёт перехода к удалённому или гибриднему формату занятости, автоматизации рутинных операций, внедрения цифровых коммуникационных каналов (мессенджеры, видеосвязь, внутренние корпоративные сети) [13]. Эти изменения требуют от служащих высокой степени самостоятельности, самодисциплины, способности к цифровой адаптации и эмоциональной зрелости, особенно в условиях ослабления традиционного административного контроля и очного взаимодействия. Кроме того, цифровая трансформация ставит во главу угла

персонализированное и проактивное обслуживание граждан, которое осуществляется через государственные порталы, мобильные приложения, чат-боты и электронные сервисы. Однако эффективность этих каналов зависит не только от их технической надёжности, но и от эмоциональной отзывчивости, эмпатии, вежливости и прозрачности коммуникаций, что напрямую связано с уровнем эмоционального интеллекта сотрудников, задействованных в поддержке и модерации таких сервисов.

Наконец, цифровизация требует изменения управленческой культуры — перехода от вертикально-иерархической модели к сетевой, проектной и гибкой структуре, основанной на межведомственном взаимодействии, командной работе и распределённой ответственности. Это означает, что наряду с техническими навыками особое значение приобретают компетенции эмоционального взаимодействия, кросс-функциональной кооперации и способности к управлению изменениями в условиях постоянной неопределённости[1]. Таким образом, цифровизация государственной службы — это не только процесс модернизации ИКТ-инфраструктуры, но и комплексная трансформация управленческой логики и профессионального облика государственного служащего. В этих условиях эмоциональный интеллект становится системообразующим ресурсом адаптации, устойчивости и эффективности публичного сектора.

Цифровая трансформация оказывает комплексное влияние на эмоциональное состояние и поведенческие модели государственных служащих. Переход от традиционной модели бюрократической стабильности к гибкой, высокотехнологичной и многозадачной среде сопровождается существенными изменениями в психоэмоциональной динамике профессиональной деятельности. Эмоциональный интеллект (ЭИ) в этом контексте выступает как ключевой механизм адаптации, позволяющий сохранить эффективность, благополучие и устойчивость персонала.

Усиление когнитивной и эмоциональной нагрузки связано с необходимостью постоянного освоения новых цифровых инструментов, программных продуктов, интерфейсов и регламентов. В отличие от линейных процессов, цифровая среда требует одновременной работы в нескольких системах, быстрого переключения внимания, адаптации к интерфейсам с различной логикой. Это приводит к нарастанию феномена информационного и технологического стресса, особенно у сотрудников старшего поколения и тех, чьи профессиональные функции ранее не предполагали активного использования ИКТ. Повышенная когнитивная нагрузка нередко сопровождается эмоциональным истощением, снижением мотивации и тревожностью.

Цифровая изоляция и снижение качества межличностной коммуникации являются следствием перехода на дистанционный и асинхронный формат взаимодействия. Отсутствие невербальных сигналов, затруднения в распознавании эмоциональных состояний собеседника, технические сбои и «обезличенность» электронной коммуникации формируют чувство социальной отчуждённости и подрывают коллективную идентичность. Это особенно актуально в условиях, когда эмоциональная поддержка, сопричастность и неформальные связи играют важную роль в преодолении профессионального стресса и поддержании организационного доверия.

Рост числа стандартных, алгоритмизированных задач снижает ощущение субъектности и профессиональной автономии. Государственные служащие всё чаще выполняют функции операторов цифровых систем, а не носителей экспертного мнения. Это приводит к эрозии профессиональной идентичности, демотивации, а также снижению вовлечённости в деятельность. Недостаток эмпатийного взаимодействия с гражданами, возникающий при переходе к самообслуживанию через цифровые сервисы, дополнительно обостряет ощущение отчуждённости и утраты социальной значимости труда.

Неопределённость и нестабильность реформ, связанных с цифровизацией, формируют высокий уровень внутреннего напряжения. Постоянные изменения платформ, программ, процедур и регламентов воспринимаются как угроза устойчивости привычной

профессиональной среды. У служащих возникает синдром «цифровой неуверенности» — боязнь совершить ошибку в незнакомом интерфейсе, опоздать с обновлением, не справиться с новым функционалом. В таких условиях особенно важны навыки эмоциональной саморегуляции, гибкости мышления и способности воспринимать перемены не как угрозу, а как возможность роста.

Цифровизация изменяет характер взаимодействия с гражданами, что влияет на эмоциональный фон работы. С одной стороны, автоматизация позволяет снизить нагрузку и минимизировать конфликты; с другой — увеличивает дистанцию между государством и обществом, снижает возможность живого эмпатийного контакта. Это может вызывать внутренний конфликт у сотрудников, ранее ориентированных на гуманитарные аспекты служения, и снижать их удовлетворённость профессией.

Таким образом, цифровая трансформация создаёт одновременно новые ресурсы и риски для эмоциональной среды государственной службы. Без развития эмоционального интеллекта и системной поддержки психоэмоционального благополучия эффект цифровизации может оказаться деструктивным — приводящим к снижению лояльности, росту текучести кадров и ухудшению качества государственных услуг. В этих условиях ЭИ становится не просто желательной, а необходимой компетенцией для устойчивого функционирования государственной службы в цифровую эпоху.

В условиях стремительной цифровизации государственной службы, сопряжённой с высокой степенью неопределённости, информационной перегрузкой и изменением привычных форм труда, возрастает необходимость в наличии внутренних регуляторов, позволяющих государственным служащим адаптироваться без потери функциональности, мотивации и профессиональной устойчивости. Одним из ключевых таких регуляторов выступает эмоциональный интеллект (ЭИ), который действует как психологический буфер, смягчающий негативные эффекты цифровых изменений и усиливающий адаптационный потенциал личности и коллектива.

Эмоциональный интеллект способствует повышению индивидуальной адаптивности. Сотрудники с высоким уровнем ЭИ легче воспринимают перемены как часть профессиональной эволюции, а не как угрозу. Они способны управлять собственными эмоциями в условиях неопределённости, стрессовых ситуациях и перегрузки. Такая саморегуляция позволяет минимизировать проявления тревожности, раздражительности и демотивации при внедрении новых цифровых решений и рабочих регламентов.

Развитый ЭИ поддерживает эмоциональное равновесие в условиях высокой когнитивной нагрузки. Понимание собственных реакций, способности к осознанной паузе, эмоциональной декомпрессии и переоценке приоритетов — это инструменты, которые помогают избежать выгорания, синдрома хронической усталости и эмоционального истощения, особенно в интенсивной цифровой среде.

Эмоциональный интеллект укрепляет горизонтальные связи и командную сплочённость, что особенно важно при гибридных или дистанционных форматах работы. Служащие, способные к эмпатии и конструктивному управлению отношениями, становятся неформальными связующими звеньями в коллективе, поддерживают продуктивную коммуникацию и формируют атмосферу психологической безопасности. Это снижает уровень конфликтности, недоверия и фрустрации, связанных с техническими сбоями, нечеткой регламентацией и отсутствием немедленной обратной связи.

ЭИ способствует сохранению гуманитарного измерения в цифровом обслуживании граждан. Даже в автоматизированных каналах (например, через eGov, чат-боты, CRM-системы) остаётся место для эмпатийного общения, где сотрудник может отнестись к запросу неформально, с вниманием и уважением. Это особенно важно при работе с уязвимыми группами населения, в кризисных или стрессовых ситуациях (выплаты, ЧС, здравоохранение), где эмоциональная отзывчивость формирует общее восприятие справедливости и человечности государства.

ЭИ является фактором развития эмоционального лидерства, которое необходимо для управления командами в условиях цифровых реформ. Руководители с высоким уровнем ЭИ способны создавать эмоционально устойчивую среду, эффективно коммуницировать с подчинёнными в период изменений, снижать сопротивление реформам и трансформировать тревожность в вовлечённость и мотивацию.

Таким образом, эмоциональный интеллект не просто компенсирует риски цифровизации, но трансформирует их в зоны роста и устойчивого развития. Он позволяет перейти от реактивного выживания к проактивной адаптации, встраиваясь в архитектуру цифровой трансформации как незаменимый инструмент человеческой устойчивости, без которого успешная цифровизация государственной службы оказывается неполной и уязвимой.

В условиях цифровой трансформации и роста требований к гибкости, адаптивности и устойчивости публичного управления традиционные компетентностные модели государственной службы, ориентированные преимущественно на правовые знания, исполнительскую дисциплину и технические навыки, оказываются недостаточными. Современный государственный служащий сталкивается не только с необходимостью освоения цифровых платформ, но и с управлением изменениями, эмоционально нагруженными коммуникациями, работой в кросс-функциональных и цифровых командах [14]. В этом контексте эмоциональный интеллект (ЭИ) становится не вспомогательной, а системообразующей метакомпетенцией, требующей институционализации в рамках компетентностных моделей.

Компетентностные модели — это инструменты стратегического управления персоналом, которые определяют ключевые поведенческие индикаторы, ожидаемые на различных уровнях должностей. Внедрение ЭИ в такие модели позволяет обеспечить: единый язык soft-компетенций в системе государственной службы [6]; дифференцированную оценку эмоционально-социальных навыков для различных управленческих уровней (от специалистов до руководителей); интеграцию оценки ЭИ в процессы подбора, адаптации, аттестации, ротации и профессионального развития. Предлагаемая модель эмоционального интеллекта государственного служащего может базироваться на адаптированной версии подхода Д. Гоулмана [2]. Включение этих компонентов [2] в компетентностные профили позволяет формировать гибридный тип государственного служащего, сочетающего цифровую грамотность с гуманитарной чувствительностью.

Институционализация ЭИ в компетентностной модели предполагает также пересмотр форматов оценки и развития: вместо абстрактных категорий «коммуникативность» или «стрессоустойчивость» необходимо переходить к валидируемым поведенческим индикаторам (например, умение слушать, регулировать голос и темп речи в конфликтной ситуации, задавать уточняющие вопросы в условиях недовольства гражданина и пр.).

Таким образом, интеграция эмоционального интеллекта в компетентностную модель государственной службы не только соответствует логике цифровизации, но и обеспечивает повышение качества государственного управления за счёт формирования устойчивого, адаптивного и этически ориентированного персонала.

Цифровизация открывает новые возможности не только для автоматизации административных процессов, но и для формирования и развития ключевых soft skills, в том числе эмоционального интеллекта (ЭИ), в системе государственной службы. Внедрение цифровых инструментов позволяет систематизировать подход к оценке, мониторингу и развитию ЭИ, обеспечивая масштабируемость, объективность и персонализацию образовательных и управленческих решений [6,15].

Цифровая трансформация требует переосмысления традиционных подходов к лидерству в системе государственной службы. Если ранее управленческие модели опирались преимущественно на административный ресурс, нормативно-правовую иерархию и функциональное руководство, то в условиях цифровой среды акценты смещаются в сторону

эмоционального лидерства как формы влияния, основанной на эмпатии, доверии, гибкости и способности управлять эмоциональными состояниями других.

Эмоциональное лидерство (по Д. Гоулману) представляет собой стиль руководства, при котором ключевыми компетенциями лидера становятся [2]: осознанность собственных эмоций и влияния на коллектив; эмпатия и активное слушание; способность создавать эмоционально безопасную среду; навыки мотивации и вовлечения в условиях неопределённости и перемен.

Типология эмоционального лидерства в контексте госуправления: Резонансный лидер — строит эмоциональную связь, вдохновляет, формирует коллективную миссию (важен в кризис и внедрение ИС). Коуч-лидер — развивает потенциал сотрудников, помогает преодолеть страх перед цифровыми инструментами. Демократичный лидер — вовлекает команду в принятие решений, укрепляет горизонтальные связи в условиях цифровых проектов. Пейссеттер — задаёт темп, работает на эффективность, но требует развитого ЭИ, чтобы избежать давления и демотивации. Таким образом, эмоциональное лидерство становится неотъемлемой частью управленческой культуры цифровой государственной службы. Оно формирует устойчивую платформу для трансформационных изменений, снижает риски сопротивления и выгорания, а также укрепляет доверие к институту власти через призму человеческого отношения внутри и вне организации.

В условиях перехода от индустриального к постцифровому обществу в системе государственной службы всё более востребованными становятся гибридные управленческие модели, сочетающие технологическую эффективность и гуманистическую направленность [13]. Цифровизация как процесс трансформации инструментов и процессов не может быть успешной без соответствующей трансформации смыслов, ценностей и способов межличностного взаимодействия. Эмоциональный интеллект (ЭИ) в данной логике выступает как связующее звено между «технократическим» и «гуманитарным» компонентами публичного управления.

Суть гибридного подхода заключается в синтезе цифровых компетенций (работа с ИС, анализ данных, цифровая грамотность, понимание алгоритмических логик); гуманитарных и поведенческих навыков (эмпатия, этика, социальная ответственность, эмоциональная осознанность). Такой подход позволяет не только повышать эффективность административных процессов, но и удерживать фокус на человекоцентричности, социальной справедливости и доверии общества к государству.

Сингапур представляет один из наиболее успешных примеров синтеза технологических и гуманитарных подходов в управлении. В рамках инициативы Smart Nation правительство не только внедряет цифровые платформы и сервисы, но и системно развивает soft skills среди государственных служащих. Эмоциональный интеллект включён в обязательные программы обучения для руководителей и специалистов, реализуемые через Civil Service College. Акцент делается на развитие адаптивности, эмпатии и цифрового лидерства, особенно в условиях работы с многонациональным и цифрово-грамотным населением. Сингапурская модель демонстрирует, что развитие ЭИ способствует не только внутренней устойчивости госаппарата, но и повышению доверия граждан к цифровым сервисам [6,12,17].

В Канаде действует Digital Government Competency Framework, в котором эмоциональный интеллект обозначен как неотъемлемая часть современного государственного служащего. Среди ключевых компетенций — саморегуляция, эмпатия, способность к сотрудничеству и эмоциональная устойчивость в условиях изменений. Государственные HR-службы используют методы поведенческой оценки и цифровые инструменты коучинга для развития этих навыков [16,17]. Особенность канадского подхода заключается в том, что эмоциональный интеллект рассматривается как важнейший компонент способности к инклюзивному управлению и межкультурной коммуникации в цифровой среде.

В России и Казахстане цифровизация государственной службы реализуется в рамках программ «Цифровое государство» и «Цифровая трансформация государственного управления». Однако включение эмоционального интеллекта в официальные

компетентностные модели пока носит фрагментарный характер. В России отдельные образовательные учреждения (например, РАНХиГС) предлагают модули по эмоциональному лидерству, но их статус остаётся факультативным. В Казахстане развитие ЭИ ограничено локальными инициативами в рамках повышения квалификации и программ этики госслужбы. Отсутствие системного подхода к оценке и развитию ЭИ в странах СНГ указывает на необходимость пересмотра моделей компетенций и внедрения целенаправленных стратегий в данной сфере (таблица 1).

Таблица 1 - Сравнительный анализ и обобщение практик

Страна	Статус ЭИ в госслужбе	Инструменты реализации	Уровень интеграции
Сингапур	Обязательная составляющая	Тренинги, коучинг, оценка, кейс-менеджмент	Высокий
Канада	Элемент компетентностной рамки	Ассесмент, поведенческое моделирование	Средне-высокий
Россия	Частичная интеграция	Образовательные модули, пилотные проекты	Средний
Казахстан	Начальная стадия	Этические стандарты, отдельные курсы	Низкий

Данный анализ демонстрирует, что успешная интеграция эмоционального интеллекта требует институциональной поддержки, межуровневого взаимодействия и сочетания нормативных и образовательных механизмов. Опыт развитых цифровых государств подтверждает, что ЭИ не является вспомогательным навыком, а критически важным ресурсом для эффективной цифровой трансформации.

Цифровая трансформация государственной службы требует не только технологических инноваций, но и глубинного переосмысления принципов управления, подходов к формированию кадрового потенциала и организации межличностного взаимодействия. В этом контексте эмоциональный интеллект перестаёт быть дополнительной или факультативной компетенцией — он становится центральным элементом устойчивости, адаптивности и эффективности государственных институтов в условиях неопределённости и изменений.

Проведённый анализ показал, что эмоциональный интеллект способен выполнять функции буфера цифрового стресса, усилителя гибридных форм лидерства и инструмента формирования человекоцентричной модели государственного управления. Его включение в компетентностные модели, кадровую политику и программы обучения создаёт предпосылки для более мягкого и продуктивного прохождения этапов цифровизации.

Зарубежный опыт (Сингапур, Канада) демонстрирует, что системная интеграция ЭИ позволяет синхронизировать цифровые технологии с гуманитарными ценностями, усиливая доверие общества и вовлечённость персонала. В то время как в странах СНГ подобные практики находятся на начальной стадии, их развитие представляет собой стратегический приоритет для модернизации государственной службы. Эмоциональный интеллект — это не противопоставление технологии, а её гуманистическое дополнение. Синтез эмоциональных и цифровых компетенций формирует основу для построения гибкой, устойчивой и этически ответственной модели государственного управления XXI века.

Модель внедрения эмоционального интеллекта в государственную службу Республики Казахстан

Цель модели. Формирование человекоцентричной, устойчивой и адаптивной государственной службы за счёт системного внедрения эмоционального интеллекта в кадровую политику, оценочные процедуры и программы повышения квалификации.

Этапы внедрения.

1. Аналитико-диагностический этап: проведение аудита текущих компетентностных моделей и процессов обучения государственных служащих. Проведение опросов, интервью и психологических диагностик уровня эмоционального интеллекта на базе Академии государственного управления при Президенте РК. Выявление дефицитов: слабая выраженность soft skills, недостаток эмпатийных практик в работе с гражданами, высокий уровень цифрового стресса.

2. Моделирование и проектирование: разработка национальной модели эмоционального интеллекта госслужащего, основанной на 5 компонентах (по Д. Гоулману): самосознание, саморегуляция, мотивация, эмпатия, социальные навыки. Включение ЭИ как ключевой soft-компетенции в единую модель компетенций государственного служащего Республики Казахстан. Формализация требований по уровню ЭИ для каждой категории должностей (А, В, С-корпус).

3. Образовательно-методическое внедрение: разработка и апробация специализированных модулей по ЭИ в рамках повышения квалификации в Академии госуправления: «Эмоциональный интеллект и цифровое лидерство». «Психоэмоциональная устойчивость в условиях цифровизации». «Эмпатия и сервисная модель взаимодействия с гражданами». Использование цифровых симуляторов, кейсов и геймифицированных тренингов [17].

4. Оценка и аттестация: внедрение цифрового ассессмента для оценки уровня ЭИ с использованием: ситуационных тестов (case-based); самооценочных шкал; обратной связи от коллег и подчинённых. Интеграция результатов в процессы аттестации, ротации и назначения на управленческие должности.

5. Культурная и этическая институционализация: разработка Этического кодекса цифрового взаимодействия, в котором прописаны нормы эмоциональной осознанности, эмпатии и уважения к цифровым каналам коммуникации. Создание «Эмоционального регламента» для стрессовых и кризисных ситуаций (например, обращения граждан по вопросам ЧС, выплат, реформ). Поддержка благоприятного эмоционального климата: цифровые платформы обратной связи, скрининги выгорания, «горячие линии» психологической поддержки.

ИТЕРАТУРА

1. Гельманова З.С., Петровская А.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В. (2025) HR как стратегический партнер в управлении организационными изменениями//Endless light in science.
2. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект: почему он может значить больше, чем IQ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021.
3. Саловея П., Майер Дж. Эмоциональный интеллект. // Imagination, Cognition and Personality. – 1990.
4. Гасанова М.А. Эмоциональный интеллект в управлении персоналом. – М.: РГГУ, 2020.
5. Винокуров С.В. Цифровая трансформация государственного управления: теория и практика. – М.: Изд-во РАНХиГС, 2021.
6. Кузнецова И.В. Soft skills в системе государственной службы: проблемы и перспективы // Государственная служба. – 2022.
7. Назарова Е.Л. Цифровая этика и эмоциональные компетенции в цифровой госслужбе // Управленческое консультирование. – 2023.
8. Зуева Е.С. Психологическое благополучие госслужащих в условиях цифровизации // Психология и право. – 2022. – №4.
9. Боброва Е.А. Эмоциональный интеллект и цифровая зрелость: вызовы для государственного управления // Электронное государство. – 2023. – №1.
10. Айдарханова Л.Т. Эмоциональный интеллект как основа формирования лидерства в госуправлении // Вестник АОН. – 2021. – №2.
11. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // The Journal of Strategic Information Systems. – 2019.
12. Smart Nation and Digital Government Office. Annual Report 2022. Singapore, 2022.
13. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Петровская А.С., Латыпова М.А. (2025). Модульный формат занятости: инновационные подходы и перспективы использования //In the world of science and education.
14. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В. (2024). Трудовая мобильность и миграция: эффективное управление интернациональными командами через методы и инструменты адаптации и взаимодействия //In the world of science and education.
15. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Петровская А.С., Иванова А.В. (2025). Hard skills and soft skills: значение, различия и роль в развитии персонала //In the world of science and education.
16. Government of Canada. Digital Government Competency Framework. – Treasury Board of Canada Secretariat, 2021.
17. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Петровская А.С., Fayeze Wazani A.W.(2025).Геймификация управления персоналом: карьерная симуляция с реальными результатами//In the world of science and education.

DOI 10.24412/2709-1201-2025-31-45-49

САМАРАНОКИИ ЛОИҲАҲОИ САРМОЯГУЗОРИИ ХОРИҶӢ ВА ТАТБИҚИ ОН ДАР ҶУМҲУРИИ ТОҶИКИСТОН

САЛИХОВ САЛИМ ТОҶИДДИНОВИЧ

омӯзгори кафедраи баҳисобгирии муҳосибии Донишгоҳи давлатии Бохтар ба номи
Носири Хусрав

НУРАЛИЗОДА НАРГИС

номзади илмҳои иқтисодӣ, дотсенти кафедраи молияи Донишгоҳи давлатии Бохтар ба
номи Носири Хусрав

АШУРМАҲМАДИЁН ФАЙЗИДДИН АШУРМАҲМАД

омӯзгори кафедраи менеҷмент ва ташкили сайёҳии ДДБ ба номи Носири Хусрав
Донишгоҳи давлатии Бохтар ба номи Носири Хусрав

Дар мақолаи мазкур муаллиф роҳҳои самаранокии лоиҳаҳои сармоягузориҳои хориҷиро дар мамлакат мавриди таҳлил қарор дода чунин такид намудааст, ки яке аз самтҳои асосии рушди соҳаҳои гуногуни хоҷагии халқи мамлакат ин ҷалби сармоягузориҳои хориҷӣ ба ҳисоб меравад. Ҷиҳати ҷалби сармоягузориҳои хориҷӣ дар кишвар як қатор имтиёзу барномаҳои давлати пешниҳод карда шуда аст, ки заминагузори ҷалби сармоягузори ба иқтисодиёти мамлакат мегардад.

***Калидвожаҳо:** сармоягузорӣ, лоиҳаҳои сармоягузорӣ, нишондиҳандаҳо, инноватсия, истеҳсол, ташкили ҷойҳои корӣ, афзоиши содирот, рақобат.*

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ И ИХ РЕАЛИЗАЦИЯ В РЕСПУБЛИКЕ ТАДЖИКИСТАН

САЛИХОВ САЛИМ ТОДЖИДДИНОВИЧ

преподаватель кафедры бухгалтерского учета Бахтарского государственного
университета имени Насира Хусрава

НУРАЛИЗОДА НАРГИС

кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов Бахтарского
государственного университета имени Насира Хусрава

АШУРМАҲМАДИЁН ФАЙЗИДДИН АШУРМАҲМАД

преподаватель кафедры менеджмента и организации туризма ДДБ имени Насира
Хусрава

В данной статье автор проанализировал пути привлечения иностранных инвестиций в страну и подчеркнул, что привлечение иностранных инвестиций считается одним из основных направлений развития различных отраслей экономики страны. В целях привлечения иностранных инвесторов в страну предложен ряд государственных льгот и программ, которые становятся основой привлечения инвесторов в экономику страны.

***Ключевые слова:** инвестиции, инвестиционные проекты, показатели, инновации, производство, создание рабочих мест, рост экспорта, конкуренция.*

EFFECTIVENESS OF FOREIGN INVESTMENT PROJECTS AND ITS IMPLEMENTATION IN THE REPUBLIC OF TAJIKISTAN

SALIHOV SALIM TOJIDDINOVICH

teacher of the department of accounting of Bakhtar State University named after Nasir Khusrav

NURALIZODA NARGIS

candidate of economic sciences, associate professor of the department of finance of Bakhtar State University named after Nasiri Khusrav

ASHURMAHMAD FAIZIDDIN ASHURMAHMAD

teacher of the department of tourism management and organization of DDB named after Nasir Khusrav

In this article, the author analyzed ways of attracting foreign investments in the country and emphasized that attracting foreign investments is considered one of the main directions of development of various sectors of the country's economy. In order to attract foreign investors in the country, a number of state benefits and programs have been proposed, which become the basis for attracting investors to the country's economy.

Key words: investment, investment projects, indicators, innovation, production, job creation, export growth, competition.

Ўзбекистон Республикасида иқтисодий бозор қарор дорад ва рўз то рўз қомёбиҳои зиёд ба даст оварда истодааст. Гузаштан ба иқтисодий бозор ба бисёр қорхонаву ташкилотҳои қумҳурий таъсири зиёд мерасонад, ва онҳо ба қалби сармоияи хориҷӣ эҳтиёҷ пайдо менамоянд. Сиёсати сармоиягузори яке аз қисмҳои марказии низоми бозор ба ҳисоб меравад. Мафҳуми сиёсати сармоиягузори дар назар одӣ менамояд, лекин он ниҳоят мураккаб буда, нозуқиҳои худро доро мебошад. Омӯхтани ин нозуқиҳо, на он қадар осон буда, тавачҷуҳи бештарро талаб менамояд. Агар аз қониби Ҳукумати Қумҳурий сиёсати сармоиягузори дуруст ба роҳ монда шавад ин ба пешравии иқтисодӣ ва бехтар гардидани вазъи иқтисодии аҳоли ва кишвар оварда мерасонад. Солҳои охир кишварҳои зиёде тавонистанд муҳити дурусти сармоиягузори ба вуҷуд оваранд, ки дар натиҷа ба рушди иқтисодии баландсуръат даст ёфта ва ба гурӯҳи кишварҳои тараққиқардаи ҷаҳон ворид гарданд. Барои як кишвари рӯ ба рушд омӯхтани таҷрибаи онҳо ва истифодаи таҷрибаҳои дурусти ин кишварҳо, дар мади аввал мебошад. Ҳамчунин, дарки дурусти ҷойгоҳи кишвари худ, гузоштани ҳадафҳои мушаххас ҷиҳати ислоҳи вазъ, таҳия ва амалисозии сиёсати дуруст барои ба вуҷуд овардани як муҳити созандаи иқтисодӣ, вазифаи ҳар як мамлақати амалкунанда вазифаи аввалиндараҷа ба ҳисоб меравад[1.13].

Дар замони муосир ҳолати иқтисодию иҷтимоии ҳар як мамлақат бо нишондиҳандаҳои муайяни иқтисодӣ баҳогузори қарда мешавад. Бояд қайд намуд, ки дар раванди баҳогузори иқтисодӣ милли ва муайян намудани ҳолати иҷтимоию иқтисодии он нишондиҳандаҳои аввалиндараҷа ин ҳаҷми ММД (маҷмӯи маҳсулоти дохилӣ) ва ҳаҷми даромади аҳоли ба шумор меравад. Зикр қардан ба маврид аст, ки ба ҳар яке аз ин нишондиҳандаҳо омилҳои гуногун таъсир мерасонанд, ки дар навбати аввал омилҳои муҳимтарин, ин рушди истеҳсолоти мамлақат ҳаҷми маҳсулоти истеҳсолгардида ва қалби сармоиягузориҳои хориҷӣ ба шумор меравад.

Ҳамин аст, ки Ҳукумати мамлақат рушди баҳши хусусӣ, соҳибқорӣ ва сармоиягузори дар Стратегияи миллии рушд барои давраи то соли 2030 ҳамчун воситаи асосии ноил шудан ба ҳадафҳои миллии муайян қарда, ҷиҳати фароҳам овардани шароити мусоид барои пешбурди фаъолияти соҳибқориву сармоиягузори, барои сармоиягузори қолиб гардонидани иқтисодӣ кишвар ва ба содирот нигаронидани он пайваста қорачӯӣ менамояд.

Тибқи маълумотҳои оморӣ дар ҳафт соли охир ба кишвар ба маблағи беш аз 95 миллиард сомонӣ сармоияи хориҷӣ ворид гардидааст, ки зиёда аз 30 миллиард сомонии онро сармоияи мустақим ташкил медиҳад.

Дар ин давра дар соҳаҳои мухталифи иқтисодиву иҷтимоӣ аз ҳисоби бучети давлатӣ ва сармояи хориҷӣ беш аз 1400 лоиҳаи сармоягузори давлатӣ ба маблағи 36 миллиард сомонӣ амалӣ карда шуда, ҳоло дар мамлакат боз 724 лоиҳаи сармоягузори давлатӣ ба маблағи умумии 152 миллиард сомонӣ амалӣ гардида истодааст.

Тибқи «Стратегияи миллии рушди кишвар барои давраи то соли 2030» ҳаҷми сармояи мустақим то соли 2026 нисбат ба маҷмӯи маҳсулоти дохилӣ то 10 фоиз расонида шуда, солҳои 2022 – 2026, яъне дар панҷ сол бояд ба иқтисоди миллии беш аз 60 миллиард сомонӣ сармояи мустақим ҷалб карда шавад.

Танҳо дар соли 2023 барои ташкили истеҳсолоти нави саноатӣ, васеъгардонии фондҳои асосӣ ва ба роҳ мондани истеҳсоли маҳсулоти наву рақобатнок аз ҳисоби сармояи хориҷӣ ва маблағи корхонаҳо зиёда аз 7 миллиард сомонӣ равона гардидааст, ки нисбат ба соли 2022 – юм 1,5 баробар зиёд мебошад.

Дар шароити иқтисодиёти бозорӣ сармоя бештар на аз нигоҳи назариявӣ, балки аз нуқтаи назари омилҳои таълимот таҳлилу тавсиф карда мешавад. Зери мафҳуми сармоя дар бозори омилҳо: бино, таҷҳизот, мошинҳои корӣ, дастгоҳҳо ва захираҳои, ки асосан дар доираи тиҷорат маҳфузанд, дар назар дошта мешавад.

Аз ин лиҳоз, ба сармоя чунин таъриф рост омаданаҳ хело мувофиқи мақсад аст: Сармоя гуфта маҷмӯи захираҳои молӣ ва воситаҳои пулие дар назар дошта мешавад, ки дар қараёни истеҳсолот иштирок карда, дар натиҷаи фаъолияти босамар арзишаш меафзояд. Бо назардошти он ки дар замони муосир дар зери мафҳуми сармоя маҷмӯи воситаҳои пулӣ дар назар дошта мешаванд, вале барои дарки васеътари моҳияти таърифи умумии сармоя шакли дигарро низ истифода менамоянд. Сармоя – ин маҷмӯи захираҳо ва пулҳои мебошад, ки ба мақсади эҳё ва ташкил намудани таълимоти молу хизмат ва гирифтани фоида нигаронида шудааст [2.123].

Қобили қайд аст, ки баъри ҷалби сармояи хориҷӣ аз ҷониби Ёзукумати Ёумбурии Тоҷикистон вобаста ба сохтор ва идораҳои дахлдор як қатор стратегияҳои миёнамуҳлат ва дарозмуддати рушд қабул гардид, ки ба ҷалби сармоягузориҳои хориҷӣ дар кишвар заминаи мусоид фароҳам оварда истодаанд.

Сармоягузориҳои хориҷӣ айни замон барои рушди соҳаҳои гуногуни иқтисодиёти кишвар, аз ҷумла баъри рушди соҳибқорӣ хурду миёна ва афзунгардонии сатҳи истеҳсолоти дохилии кишвар заминаи асосӣ мебошад.

Истифодаи бо самари захираҳои табиӣ омилҳои муҳими рушд додани иқтисодиёти Тоҷикистон ба ҳисоб меравад. Мувофиқи таъкиқоти олимони аз ҳисоби истифодаи босамари захираҳои табиӣ метавон аз 20 то 40 фоизи рушди босамари иқтисодиро таъмин намуд.

Ҷазои сармоягузорӣ маҷмӯи омилҳои хусусияти ҳуқуқӣ, сиёсӣ, руҳӣ, иқтисодӣ, молиявӣ, андозӣ, табиӣ, ҷуғрофӣ ва сохториву ташкили дошта, ки ба ҷалби сармоя мусоидат мекунад. Муҳаққиқони илми иқтисодӣ оид ба мафҳуми «ҷазои сармоягузорӣ» ақидаҳои гуногунро баён намудаанд, вале ҳамаи инҳо дар ақидаи худ шароитҳои ҷалби сармоягузорино номбар мекунад. Дар маърузаи Бонки ҷаҳонӣ оид ба ҷазои сармоягузорӣ омадааст: «Ҷазои сармоягузорӣ ин маҷмӯи омилҳои гуногун, ки имконияти ширкатро муайян намуда ва барои ташаққули амалишавии маҳсулнокии сармоягузорӣ, фароҳам овардани ҷойи корӣ нав ва васеъ намудани фаъолияти худ ҳавасманд менамояд» [3].

Яке аз сарчашмаҳои муҳимтарини тараққиёт соҳаҳои ҳар як мамлакат ҷалби сармоягузориҳои хориҷӣ ё дохилӣ мебошад. Бинобар ҳамин барои баланд бардоштани сатҳи иқтисодиёти кишвар ва сатҳи зиндагии аҳоли сармояи дохилӣ ва сармояи хориҷӣ зарур мебошад. Аз рӯи назария сармоягузорӣ ин маҷмӯи манбаҳои иқтисодиёт, ки ба тақрористеҳсоли воситаҳои асосии истеҳсолот равона карда шуда аст. Қараёни ҷалбнамоии сармоягузориҳои хориҷӣ барои баромадан аз бӯҳрони иқтисодӣ, васеъгардонии истеҳсолот ва баланд бардоштани сатҳи зиндагии аҳоли дар ҷумҳурӣ ҳаётан зарур ҳисобида шуда ба рушди иқтисодии мамлакат нақши аввалиндараҷаро дорад. Дар замони муосир ягон давлате нест, ки аз сармоягузориҳои хориҷӣ истифода набарад.

Давлатхое, ки ба сармоягузори хориҷӣ эҳтиёҷот доранд, яъне дар онҳо норасоии сармоя дида мешавад, ки инро исбот кардан шарт нест. Мувофиқи назарияи олимони соҳаи иқтисодӣ сармоя худ ин, маҷмӯи воситаҳои молиявиро дар бар мегирад, ки дар ҷараёни истеҳсолот арзишашон меафзояд. Чигунае ки ба мо маълум аст, сармоя яке аз омилҳои асосии истеҳсолот ҳисобида мешавад. Аз ин бар меояд, ки сармоя ҳамчун омилҳои истеҳсолот дар рушди иқтисодии кишвар нақши калидиро мебозад.

Ҷаъолияти сармоягузорӣ яке аз омилҳои пешбарандаи рушди иқтисодии кишвар ба ҳисоб меравад. Ҷалби сармоягузорӣ ба иқтисодиёт нақши муҳимро мебозад, зеро онҳо ба рушди иқтисодӣ, тақмили технология ва тақмили ихтисоси кормандон мусоидат менамояд. Сармоягузорӣ дар иқтисодиёти ҳар як мамлакат нақши хеле муҳимро дорад, зеро бе онҳо ҳалли ягон проблемаи иқтисодию иҷтимоӣ, инчунин проблемаҳои таъмини амнияти давлат ғайриимкон мебошад. Бояд дар мадди назар дошт, ки сармоягузорӣ ҳамеша барои ҷаъолияти оянда кор мекунад ва чун қоида, барои ноил шудан ба ҳадафи мушаххас пешбинишуда дар ҳама гуна соҳаи ҷаъолияти инсон равона карда шудааст.

Қоршиносони масоили иқтисодӣ андеша барон доранд, ки Ҷумҳурии Тоҷикистон яке аз давлатхое мебошад, ки иқтисодиёти он дар байни Иттиҳоди Давлатҳои Мустақил мавқеи хосро ишғол намуда, ҳасмасола ба андозаи 7,7 – 8 дарсад рушд мекунад. Яке аз хусусиятҳои асосии ҷалби маблағгузори хориҷӣ ба иқтисодиёти Љумъурии Тоҷикистон даронаст, ки Тоҷикистон дорои захираҳои зиёди энергетикӣ, захираҳои зеризаминӣ, канданиҳои фойданок буда дар он шароити мусоид барои инкишофи тамоми соҳаҳои гуногуни хоҷагии халқи мамлакат мавҷуд аст.

Қайд кардан зарур аст, ки барои ҷалби бештари сармоягузори хориҷӣ ба иқтисодиёт фишангҳои макроиқтисодии андозиву бучетӣ, пулино қарзӣ, гумрукӣ, меъёрҳои институтсионалиро, пеш аз ҳама, дар сатҳи иқтисоди миллӣ ба танзим даровардан лозим аст, ки дар натиҷа, дар сатҳи минтақаҳо самарайи он маълум мегардад [4.72].

Тибқи маълумотҳои Қумитаи давлатии сармоягузорӣ ва идораи амволи давлатии Ҷумҳурии Тоҷикистон дар соли 2023 воридоти сармояи хориҷӣ ба иқтисодиёти Ҷумҳурии Тоҷикистон 2 690,4 млн. долларро ташкил дода аст, ки ин нишондиҳанда нисбат ба ҳамаи давраи соли 2022 дар ҳаҷми 113,6 млн. доллар ё 4,4 Ҷоиз зиёд мебошад. Афзоиши воридоти сармояи хориҷӣ асосан аз ҳисоби дигар намуди сармоягузорӣ ба ҳаҷми 510,7 млн. доллар ё 26,1 Ҷоиз таъмин гардида, дар ин давра, воридоти сармояи мустақими хориҷӣ 221,4 млн. долларро ташкил дода, нисбат ба соли 2022 дар ҳаҷми 397,0 млн. доллар ё 64,2 Ҷоиз коҳиш ёфтааст. Таҳлилҳо нишон меҳанд, ки маҳз дар соли 2023 воридоти сармояи хориҷӣ асосан ба соҳаҳои миёнаравии молиявӣ 2 220,0 млн. доллар, саноати истихроҷ – 279,0 млн. доллар, сохтмон – 54,4 млн. доллар, саноати коркард – 37,7 млн. доллар, савдои яқлук ва ҷақана – 27,9 млн. доллар, нақлиёт, хоҷагии анбор ва алоқа – 25,2 млн. доллар, кишоварзӣ – 21,6 млн. доллар ва 24,6 млн. доллар ба дигар соҳаҳо равона гардидааст. Масалан агар дар соли 2022 ҳиссаи миёнаравии молиявӣ – 53 Ҷоиз, саноати истихроҷ – 25 Ҷоиз, саноати коркард – 8 Ҷоиз ва сохтмон – 7 Ҷоизро аз ҳаҷми умумии воридоти сармояи хориҷӣ ташкил дода бошад, пас ин нишондиҳанда дар соли 2023 мутаносибан ба 82,6 Ҷоиз, 10,4 Ҷоиз, 1,4 Ҷоиз ва 2 Ҷоиз расидааст [5.].

Барои ноил гардидан ба нишондиҳандаҳои болозикр дар стратегияи миллии рушд, марҳилаи рушди суръатнок, ки ба ҷалби сармоягузориҳои асос ёфтааст (солҳои 2021-2025) амал мекунад. Дар марҳилаи мазкур яқбора зиёдшавии ҳаҷми сармоягузорӣ дар баҳши воқеӣ ва инфрасохтор ҳамчун заминаи асосӣ барои рушди иқтисодиёт мегардад. Афзоиши ҳаҷми сармоягузориҳои тавассути ҷалби сармоягузориҳои мустақими хориҷӣ ва маблағҳои пасандозҳои дохилӣ ба даст меояд.

Аз ин лиҳоз гуфтан бамаврид аст, ки Ҷумҳурии Тоҷикистон ҷиҳати ҷалби сармояи хориҷӣ тамоми кушишу талошҳои худро равона намуда, инфрасохтор, ҷолибият ва умуман иқлими мусоид ҷиҳати ҷалби сармояи хориҷӣ ва бевосита сармояи мустақими хориҷиро дар амалия татбиқ намуда истодааст, то соҳаи саноатро ҳамчун соҳаи афзолиятнок дар

иктисодиёти мамлакат нишон диҳад. Аммо дар баробари ин бояд таъкид дошт ки масъалаи идоранамоии сармояи хориҷӣ, самаранок ва мақсаднок истифода бурдани он масъалаи ҳалталаб ва асосии замони муосир ба ҳисоб меравад.

АДАБИЁТ

1. Наимов Б.Қ. Механизмҳои ҷалби сармоягузори - соғибкори омили муҳими шди иқтисоди миллӣ [Матн] / Наимов Б.Қ., Нурализода Н. // Конференсияи байналмилалӣ илмию амалӣ дар мавзӯи «Масоили муҳими таъмини аъамияти иқтисодии Тоҷикистон ва кишварҳои ҷаҳон дар шароити муосир» (9- 10 06. Кулоб, 2023) С.123 – 127.
2. Қонуни Ҷумҳурии Тоҷикистон дар бораи созишномаи сармоягузори (Ахбори Маҷлиси Олии Ҷумҳурии Тоҷикистон, с. 2013, №3, мод. 187; Қонуни ҚТ аз 30.05.2017 с., №1435)
3. Стратегияи миллии рушди Ҷумҳурии Тоҷикистон барои давраи то соли 2030. Душанбе, 2016. – 104 с.
4. Бақоев, Ш.С. Сарчашмаҳои асосии таҳия, татбиқ ва рушди лоиҳаҳои сармоягузори дар Ҷумҳурии Тоҷикистон // Паёми Донишгоҳи давлатии Бохтар ба номи Носири Хусрав, 2019. – №1. – С. 72 – 76.
5. Наимов Б.Қ. Вазъи соҳаи саноат ва тамоюли рушди он дар вилояти Хатлон [Матн] / Наимов Б.Қ. // Паёми Донишгоҳи давлатии Бохтар ба номи Носири Хусрав. -Бохтар, 2023. -№1/2 (110)-С.284 – 288.

DOI 10.24412/2709-1201-2025-31-50-52

УДК 338

РАЗРАБОТКА И СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ БИЗНЕС-МОДЕЛИ НОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

РАХИМБЕКОВА ГАУХАР ЖАНГАЗЫЕВНА

Магистрант 2 курса образовательной программы 7М04105 Экономика, Alikhan Bokeikhan University

Научный руководитель – Доктор PhD **ШАЯХМЕТОВА Л.М.**
Семей, Казахстан

Аннотация: Статья посвящена вопросам разработки и системного анализа бизнес-модели нового предприятия в Республике Казахстан с учетом нормативно-правовых, экономических и стратегических аспектов. Рассматриваются ключевые компоненты бизнес-модели, современные методы ее построения (*Business Model Canvas*, *Lean Canvas*), а также макроэкономические условия, влияющие на предпринимательскую деятельность в 2024–2025 гг. Проведен обзор законодательства, регулирующего инвестиционное и предпринимательское планирование, проанализированы рыночные тренды, такие как цифровизация, ESG-подходы, импортозамещение и формирование кросс-секторальных кластеров. Приведен усредненный расчет бизнес-модели для онлайн-сервиса. Сделан акцент на инструментах государственной поддержки и необходимости интеграции экономического анализа в стратегическое планирование бизнеса. Статья может быть полезна начинающим предпринимателям, экономистам, инвесторам и консультантам, работающим в условиях казахстанской экономики.

Ключевые слова: бизнес-модель, системный анализ, экономика Казахстана, инвестиции, предпринимательство, бизнес-план, нормативно-правовые акты, цифровизация, ESG, импортозамещение, государственная поддержка, макроэкономический анализ, стартап, устойчивое развитие, финансовое моделирование.

Разработка и системный анализ бизнес-модели нового предприятия в Республике Казахстан — это не только стратегический и управленческий процесс, но и деятельность, регулируемая рядом нормативных правовых актов (НПА). Понимание этих правовых и экономических рамок критически важно для предпринимателей, инвесторов и консультантов, чтобы обеспечить соответствие законодательству и повысить шансы на успех.

Бизнес-модель описывает, как компания создает, доставляет и получает ценность. Современные подходы, такие как *Business Model Canvas* или *Lean Canvas*, позволяют визуализировать ключевые компоненты: целевую аудиторию, ценностное предложение, каналы коммуникации, ключевые партнерства, ресурсы, источники дохода и структуру затрат. Системный анализ бизнес-модели включает:

- оценку рыночной среды и конкурентных факторов;
- анализ внутренних ресурсов и процессов;
- моделирование финансовых потоков;
- оценку рисков и устойчивости;
- расчет точки безубыточности и инвестиционной привлекательности;
- внедрение сценарного анализа (*pessimistic/realistic/optimistic*).

Этот подход позволяет выявить слабые места, оптимизировать стратегию, повысить инвестиционную прозрачность и подготовить бизнес к масштабированию.

Нормативно-правовая база, регулирующая бизнес-планирование в Республике Казахстане:

1. Предпринимательский кодекс Республики Казахстан

Обеспечивает основы предпринимательской деятельности, регулирует отношения между государством и бизнесом [1].

2. Закон «Об инвестициях»

Для инвестиционных проектов обязательным является составление бизнес-плана с детализированными разделами: организационным, техническим, коммерческим, социальным, финансовым, экологическим. Особенно важен стратегический анализ вклада проекта в развитие экономики РК [2].

3. Закон «О частном предпринимательстве»

Фокусируется на стимулировании частного сектора, включая бизнес-инкубаторы, меры поддержки МСБ и институциональную инфраструктуру [3].

— Отраслевые постановления [4]

— Включают требования к:

— лицензированию (финансовый сектор, медицина, строительство);

— отчетности (включая МСФО);

— участию в программах господдержки: «Дорожная карта бизнеса», субсидии от DAMU, программы Digital Bridge и Astana Hub.

В 2024–2025 гг. Казахстан демонстрирует умеренный рост ВВП (4,8%), где главные драйверы — услуги (+6,3%), стройка (+11,7%) и переработка (+5,1%) [5]. Это указывает на расширяющееся внутреннее потребление и возможности для создания новых сервисов и производств. Однако бизнес сталкивается с вызовами:

— инфляция 9,5% — увеличивает себестоимость закупок и логистики;

— высокая базовая ставка НБ РК(14,5%)-ограничивает доступ к недорогим кредитам [6].

С учетом этих факторов особую актуальность приобретают низкозатратные и цифровые модели бизнеса, позволяющие минимизировать издержки и масштабироваться быстро.

При системном анализе бизнес-модели важно учитывать следующие тренды:

1. Цифровизация экономики. Рост e-commerce, EdTech, SaaS и финтех-сектора. Государство стимулирует цифровую трансформацию через программы Astana Hub и TechOrda.

2. Импортозамещение и локализация. Бизнесы, ориентированные на внутреннее производство, получают налоговые льготы, гранты и субсидии.

3. ESG и «зеленая экономика». Увеличение спроса на экологичные и социально ориентированные товары и услуги, особенно среди молодежной аудитории.

4. Кросс-секторальные кластеры. Интеграция ИТ-решений в сельское хозяйство, логистику, медицину и образование позволяет создавать инновационные бизнес-модели [7,8].

Пример расчета (усредненный бизнес в сфере онлайн-сервиса):

№	Показатель	Значение (в тенге)
1.	Стартовые инвестиции	20–25 млн ₸
2.	Ежемесячные операционные расходы	2,8 млн ₸
3.	Прогнозируемая выручка (через 6 мес.)	4–6 млн ₸/мес
4.	Маржинальность	35–40%
5.	Срок окупаемости инвестиций	18–24 месяца

Для бизнес-моделей с ИТ-решением или низкой себестоимостью услуг (например, SaaS или платформенные модели) срок окупаемости может сократиться до 12–14 месяцев.

Системный экономический анализ показывает, что запуск нового предприятия в Казахстане в текущих условиях экономически оправдан, особенно при выборе цифровых или гибридных моделей. Важно учитывать макроэкономическую волатильность, рост инфляции и процентных ставок, но при этом можно эффективно нивелировать риски через государственные программы поддержки, технологические партнерства и грамотное проектирование бизнес-модели [9].

Дополнительно можно рассчитать:

- точку безубыточности (Break-even point);
- NPV и IRR при различных сценариях;
- ценовую эластичность;
- порог чувствительности к изменению курсов валют и цен на сырье [10].

В текущей макроэкономической среде государственные инструменты играют ключевую роль:

- Гранты на инновации (до 20 млн ₸ через Astana Hub);
- Гарантии и субсидии DAMU;
- Обучающие программы и акселераторы;
- Инкубаторы и венчурные фонды при МЦРИАП, QazInnovations.
- Использование этих инструментов в бизнес-модели снижает риски и повышает инвестиционную привлекательность.

Разработка бизнес-модели нового предприятия в Казахстане требует не только стратегического мышления, но и комплексного экономико-правового анализа. Системный подход, основанный на современных инструментах планирования и прогнозирования, позволяет адаптировать модель к текущим макроэкономическим условиям, обеспечить устойчивость и масштабируемость проекта.

Соблюдение нормативных требований, учет экономических трендов и использование мер господдержки формируют прочную основу для устойчивого развития нового бизнеса в условиях Казахстана XXI века.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Предпринимательский кодекс Республики Казахстан от 29 октября 2015 года № 375-V ЗРК (с изменениями и дополнениями по состоянию на 2024 год) // Казахстанская правда. – 2015. – № 208.
2. Закон Республики Казахстан «Об инвестициях» от 8 января 2003 года № 373-III (в редакции по состоянию на 2024 год) // Официальный вестник РК. – 2003. – № 1.
3. Закон Республики Казахстан «О частном предпринимательстве» от 31 января 2006 года № 124-III (в редакции 2024 г.) // Ведомости Парламента РК. – 2006. – № 3.
4. Постановление Правительства Республики Казахстан от 25 декабря 2012 года № 1682 «Об утверждении Правил разработки бизнес-планов инвестиционных проектов» // САПП РК. – 2013. – № 1.
5. Бюро национальной статистики АСПиР РК. Основные показатели социально-экономического развития Республики Казахстан за 2024 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://stat.gov.kz/> – (дата обращения: 25.05.2025).
6. Национальный Банк Республики Казахстан. Основные показатели денежно-кредитной политики. Информационный бюллетень, декабрь 2024 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nationalbank.kz> – (дата обращения: 25.05.2025).
7. DAMU. Отчет о поддержке МСБ за 2024 год. – Астана: Фонд развития предпринимательства «Даму», 2025. – 48 с.
8. Astana Hub. Ежегодный отчет о развитии стартап-экосистемы в Республике Казахстан за 2024 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://astanahub.com> – (дата обращения: 25.05.2025).
9. Osterwalder A., Pigneur Y. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 288 с.
10. Maurya A. Бизнес-модель на практике: Lean Canvas. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 240 с.

DOI 10.24412/2709-1201-2025-31-53-57

ҚҰРЫЛЫС-МОНТАЖ ҰЙЫМДАРЫНДА ЕСЕП ЖҮРГІЗУ ӘДІСТЕРІН ЖЕТІЛДІРУ

**БАУРЖАНОВА КАМШАТ ЖАСУЛАНҚЫЗЫ, ЖАҚСЫЛЫҚОВА НҰРИЛА
ЕСІМҚЫЗЫ**

Қ.Жұбанов атындағы Ақтөбе өңірлік университетінің, экономика және құқық
факультетінің студенттері

Жетекшісі - **ИМАНБАЕВА ЗАУРЕШ ӨТЕГЕНҚЫЗЫ**

Ақтөбе, Қазақстан

***Аңдатпа:** Бұл мақалада құрылыс-монтаж ұйымдарында есеп жүргізу әдістерін жетілдірудің өзектілігі мен заманауи тәсілдері қарастырылады. Құрылыс саласы – экономиканың стратегиялық маңызы бар бөлігі, сондықтан оның тиімділігі есеп жүргізу сапасымен тығыз байланысты. Мақалада бухгалтерлік есепті автоматтандыру, шығындарды дәл есептеу, сметалық жоспарлауды оңтайландыру, материалдық қорларды есепке алу әдістері және ақпараттық жүйелерді қолдану мәселелері кеңінен сараланады. Сонымен қатар отандық және шетелдік ғалымдардың көзқарастары мен ұсыныстары талданып, практикалық шешімдерге негізделген ұсыныстар беріледі. Есеп жүйесін жетілдіру арқылы қаржылық бақылау деңгейін күшейтуге, құрылыс жобаларының тиімділігін арттыруға және ашықтықты қамтамасыз етуге болатыны дәлелденеді. Бұл мақала экономистерге, бухгалтерлерге, құрылыс саласындағы мамандар мен зерттеушілерге арналған.*

***Кілт сөздер:** құрылыс-монтаж ұйымы, бухгалтерлік есеп, автоматтандыру, шығындарды басқару, смета, қаржылық бақылау, есептілік, цифрландыру, тиімділік, ақпараттық жүйелер*

Құрылыс-монтаж ұйымдарында есеп жүргізу жүйесі өндірістік үрдістің барлық кезеңдерінде тиімді басқару мен қаржылық тұрақтылықты қамтамасыз етудің негізі болып табылады. Осы саладағы есеп жүргізудің басты ерекшелігі – әрбір жобаның өзіндік ерекшелігі мен күрделілігінде. Сондықтан сметалық құжаттама, материалдық-қаржылық есептілік пен шығындарды дәл тіркеу ерекше маңызға ие. Ғалым Ж.Қ. Әбділдина “Құрылыс мекемелеріндегі есеп жүргізудің мазмұны құрылыс өндірісінің күрделі құрылымымен тығыз байланысты” деді [1,76].

Есеп жүргізудің заманауи әдістерін қолдану арқылы құрылыс ұйымдары өзінің ресурстарын неғұрлым тиімді басқара алады. Бұл жерде бухгалтерлік бағдарламалық қамтамасыз етуді енгізу айтарлықтай нәтиже береді. Мысалы, “1С: Құрылыс” сынды автоматтандырылған жүйелер арқылы еңбек ақы, материалдар, көлік шығындары нақты әрі жылдам тіркеледі. Ғалым А.Б. Керімқұловтың айтуынша, “Автоматтандыру арқылы есептің дәлдігі мен айқындылығы артып, адами фактор әсері азаяды” [2,43].

Құрылыс саласында сметалық есептің орны ерекше. Жобалық-сметалық құжаттама – кез келген құрылыстың қаржылық негізі. Сондықтан шығындарды нақты жоспарлау мен бағалау механизмі дұрыс жолға қойылуы тиіс. Бұл тұрғыда Н.Н. Жоламан “Сметалық есеп – құрылыс-монтаж жұмыстарындағы экономикалық тұрақтылық пен жоспарлаудың іргетасы” деді [3,59]. Жоспарлау сатысында кеткен қателіктер кейінгі кезеңдерде елеулі шығындарға әкелуі мүмкін. Сол себепті смета жасау кезінде нарықтық бағаларды нақты ескеріп, инфляциялық түзетулермен жұмыс істеу қажет.

Материалдық қорларды есепке алу құрылыс-монтаж ұйымдары үшін өте маңызды. Себебі материал шығыны – құрылыс шығындарының негізгі бөлігін құрайды. Ғалым А.Ә. Сәбит “Құрылыс материалдарының нақты есебі – қаржылық бақылаудың басты кепілі” деді

[4,28]. Материалдарды қабылдау, сақтау, пайдалану мен тозуын қадағалау бухгалтерлік есептің арнайы бөлімдерінде жүргізілуі қажет. Бұл үшін қоймадағы материалдар қозғалысын нақты бақылайтын электрондық жүйелер қолданылады.

Құрылыс саласының өзіндік тәуекелдері мен белгісіздік факторлары бар болғандықтан, есеп жүргізудің басқарушылық элементтері де назардан тыс қалмауы тиіс. Яғни шығындардың тиімділігін талдау, қаржылық болжам жасау, рентабельділік пен тәуекелділік деңгейін есептеу – осы саланың басқарушылық есебінің негізі. Осыған байланысты А.Б. Құралбек “Қаржылық болжау және тиімділікті модельдеу құрылыс ұйымдары үшін стратегиялық артықшылық береді” деді [5,71].

Цифрлық технологиялар есеп жүргізу саласына түбегейлі өзгерістер әкеліп отыр. Құрылыс саласында BIM (Building Information Modeling) технологиясын қолдану арқылы құрылыстың барлық кезеңін – жобалаудан бастап пайдалануға беруге дейін – цифрлы форматта басқаруға болады. Мұндай инновациялар құрылыс нысандарындағы есептің нақтылығы мен бақылау сапасын арттырады. Ғалым Б.М. Тоқтаров “Цифрлық модельдеу арқылы есеп беру үдерісі жеңілдейді, есептілікке деген сенім артады” деді [6,64].

Құрылыс-монтаж ұйымдарында есеп жүргізу әдістерін жетілдіру мәселесіне қатысты жүргізілген зерттеу нәтижелері көрсеткендей, бұл саланың қаржылық басқару жүйесі мен есеп жүргізу тәсілдері әлі де болса жетілдіруді қажет етеді. Әсіресе, сметалық құжаттаманың сапасы, шығындарды автоматты түрде есептеу мүмкіндігі, материалдық қорларды есепке алу жүйесінің тиімділігі – зерттеу барысында басты назарға алынған бағыттар болды. Сала мамандарымен жүргізілген сұхбаттар мен сауалнамалар нәтижесі бойынша, ұйымдардың 73%-ы әлі де болса дәстүрлі, жартылай автоматтандырылған есеп формаларын пайдаланатыны анықталды. Бұл құрылыс процесіндегі нақты шығындар мен жоспар арасындағы алшақтықты туындатып, қаржылық тұрақсыздыққа әкелетіні белгілі болды. Сонымен қатар цифрлық технологиялар енгізілген ұйымдарда есептің сапасы мен уақтылығы артқаны байқалды. Материалдық қорларды есепке алу саласында көптеген ұйымдар қоймадағы материал қозғалысын тек қағаз түрінде жүргізетіні белгілі болды. Мұндай тәсіл материалдың нақты жұмсалуды бақылауға мүмкіндік бермейді. Ал ERP жүйесін енгізген кәсіпорындарда материал шығынын нақты талдап, әр құрылыс нысаны бойынша есеп жүргізу нәтижесінде шығындарды орта есеппен 12–15%-ға қысқартуға қол жеткізілген. Құрылыс шығындарын жоспарлау мен болжау бағытында да бірқатар кемшіліктер анықталды. Көптеген ұйымдарда инфляциялық көрсеткіштер мен нарықтағы бағаның ауытқуы ескерілмей, сметалық жоспарлау формалды сипатқа ие болған. Бұл құрылыс барысында қосымша қаржы талаптарын туындатып, келісімшарттардың қайта қаралуына әкелген. Зерттеу нәтижелері көрсеткендей, сметалық есеп жүргізудің заманауи әдістерін (мысалы, бағдарламалық смета жүйелері – Smeta.kz, ГрандСмета) қолдану арқылы қаржылық жоспарлау дәлдігі 25–30%-ға арта түскен. Сонымен қатар басқарушылық есепті жетілдіру де маңызды мәселе ретінде айқындалды. Көптеген ұйымдарда қаржылық модельдеу, тәуекелділік талдауы, болжау құралдары жеткілікті дәрежеде енгізілмеген. Мұндай олқылықтар ұйым басшылығының стратегиялық шешім қабылдауына кедергі келтіреді. Осы орайда, зерттеу нәтижелері бойынша, басқарушылық есеп пен стратегиялық жоспарлауды ұштастыру арқылы құрылыс-монтаж ұйымдарының тиімділігі артып, шешім қабылдау жылдамдығы 20%-ға дейін жақсаратыны дәлелденді.

Сандық трансформация аясында құрылыс саласындағы бухгалтерлік есеп жүйесі нақты уақыт режимінде мәліметтерді өңдеуге бағытталуда. Бұл тәсіл жобаның қаржылық жағдайын үнемі бақылауда ұстауға, жоспардан ауытқуларды ертерек анықтап, тез арада түзетуші шаралар қабылдауға мүмкіндік береді. Мұндай деректерге негізделген шешімдер жобаның тиімділігін арттырып, тәуекелдерді азайтады.

Сонымен бірге, құрылыс жобаларында қолданылатын BIM (Building Information Modeling) технологиясы бухгалтерлік есеппен интеграцияланған кезде, материалдық шығындарды, жұмыс күшін және құрылыс кестесін нақты болжауға мүмкіндік береді. Бұл технология жобаның әр кезеңіндегі қаржылық жоспарлау мен бақылауды жеңілдетеді,

сонымен қатар есеп деректерін визуализациялауға мүмкіндік береді, бұл басқарушылық шешім қабылдауда маңызды рөл атқарады. Цифрлық құжат айналымы жүйесі де құрылыс ұйымдарындағы есептілік процесін жеңілдетіп отыр. Электрондық шот-фактуралар, келісімшарттар мен актілерді автоматтандыру арқылы құжаттардың жоғалу немесе бұрмалану қаупі азаяды, ал деректерге қол жеткізу жылдам әрі қауіпсіз болады. Бұл әсіресе бір мезгілде бірнеше жобаны жүргізіп жатқан ірі компаниялар үшін өте маңызды.

Бухгалтерлік есеп жүйесіне енгізілген блокчейн технологиясы да құрылыс саласында сенімділік пен ашықтықты қамтамасыз етуге ықпал етуде. Бұл технология арқылы келісімшарттар мен төлемдердің орындалуы, жеткізушілермен өзара есеп айырысу процесі дәл әрі бақылауға оңай болады. Блокчейн әсіресе күрделі субмердігерлік жүйелерде алаяқтық пен қосарланған шығындарды болдырмауға көмектеседі.

Ақырында, бухгалтерлік есептің автоматтандырылған жүйелері құрылыс жобаларының тиімділігін арттырумен қатар, кадрлық ресурстардың да жүктемесін азайтады. Қайталанатын операцияларды автоматтандыру арқылы бухгалтерлер күрделі талдау, болжау және стратегиялық жоспарлау сияқты маңызды міндеттерге көбірек уақыт бөле алады.

1-кесте. Құрылыс-монтаж ұйымдарында цифрлық технологиялар енгізу және есеп жүргізу

Мазмұны	Нәтижесі/Мәселе	Ұсыныс/Шешім
ВІМ технологиясын қолдану	Есептің нақтылығы мен бақылау сапасы артты	Қолдануды кеңейту
Қаржылық басқару мен есеп жүргізу жүйесі	Әлі де жетілдіру қажет	Жаңғырту жұмыстарын жүргізу
Сметалық құжаттама және шығындарды есептеу	Автоматтандыру жеткіліксіз	Бағдарламалық смета жүйелерін қолдану
Есеп түрлері (дәстүрлі, жартылай автоматтандырылған)	Ұйымдардың 73%-ы дәстүрлі тәсілді қолданады	Толық автоматтандыруды енгізу
Материалдық қорларды есепке алу	Қағаз түрінде жүргізіледі, бақылау нашар	ERP жүйелерін енгізу
ERP жүйесі енгізілген ұйымдар	Шығындар 12–15%-ға қысқарды	ERP жүйелерін кеңінен енгізу
Құрылыс шығындарын жоспарлау	Нарықтағы баға ауытқуы ескерілмейді	Инфляцияны ескере отырып жоспарлау
Бағдарламалық смета жүйелерін қолдану	Қаржылық жоспарлау дәлдігі 25–30%-ға артты	Smeta.kz, ГрандСмета қолдану
Басқарушылық есеп және болжау құралдары	Жеткіліксіз енгізілген	Басқарушылық есеп пен стратегиялық жоспарлауды ұштастыру
Шешім қабылдау тиімділігі	Стратегиялық жоспарлау арқылы 20%-ға жақсарған	Жетілдіруді жалғастыру

**Ескерту – кесте автормен құрастырылған*

Зерттеу барысында алынған нәтижелер мен талдаулар негізінде келесі ұсыныстарды алға тартуға болады. Біріншіден, құрылыс-монтаж ұйымдарында бухгалтерлік және басқарушылық есепті автоматтандыру үдерісін жеделдету қажет. Бұл мақсатта “1С: Құрылыс”, “SAP”, “Oracle Construction and Engineering” секілді кешенді бағдарламаларды енгізу ұсынылады. Автоматтандыру – есептегі нақтылық пен уақтылықты қамтамасыз етудің басты тетігі.

Екіншіден, сметалық жоспарлау жүйесін жетілдіру үшін жобалау сатысында нарықтық баға, инфляция, тәуекелдер мен болжамдық өзгерістер ескерілген мультифакторлы есептеу тәсілдерін қолдану қажет. Бұл құрылыс жобасының экономикалық тиімділігін арттырады және бюджет шегінде жұмыс істеуге мүмкіндік береді.

Үшіншіден, материалдық қорларды есепке алу жүйесін толықтай цифрлық форматқа көшіру қажет. Бұл үшін қоймадағы барлық қозғалыстарды онлайн бақылауға мүмкіндік беретін RFID, QR-кодтау, электронды құжат айналымы технологияларын қолдану тиімді. Бұл материал шығынын бақылап қана қоймай, ұрлық пен артық жұмсауды болдырмауға мүмкіндік береді.

Төртіншіден, ұйым ішінде қаржылық есеппен қатар басқарушылық есепті де енгізу қажет. Табыстылық, рентабельділік, тәуекел деңгейі секілді көрсеткіштерге негізделген есептілік басшылық үшін стратегиялық шешімдер қабылдауға негіз болады. Бұл үшін қаржы талдаушылары мен экономистердің біліктілігін арттыру маңызды.

Бесіншіден, кадрлардың біліктілігін арттыру курстарын тұрақты түрде ұйымдастыру керек. Есеп жүргізу жүйесінде жұмыс істейтін мамандар жаңа бағдарламалар мен есеп әдістерін толық меңгеруі қажет. Бұл тек нақты есеп емес, сонымен бірге қаржылық стратегия жасауға да оң әсер етеді.

Алтыншыдан, мемлекеттік деңгейде құрылыс саласындағы есеп стандарттарын жаңартып, біріздендіру ұсынылады. Қазіргі кезде қолданылып жүрген кейбір ережелер мен стандарттар ескірген, оларды заманауи талаптарға сәйкестендіру қажет. Сонымен қатар, құрылыс ұйымдарының есеп беру формаларын жеңілдету, бірақ ақпаратты толық қамтитын форматқа көшіру ұсынылады.

Жетіншіден, аудиттік бақылау механизмдерін күшейту арқылы есеп жүйесіндегі бұрмалаушылық пен заң бұзушылықтардың алдын алуға болады. Тәуелсіз аудит институтын енгізу арқылы ұйым ішіндегі есеп сапасын арттырып, сенімділікті күшейтуге болады. Осы ұсыныстарды іске асыру арқылы құрылыс-монтаж ұйымдарындағы есеп жүргізу жүйесі сапалы деңгейге көтеріліп, қаржылық тұрақтылық, ашықтық пен тиімділік қамтамасыз етіледі. Бұл өз кезегінде құрылыс саласының жалпы экономикалық жүйеге қосар үлесін арттыра түспек.

Құрылыс саласы ұдайы, әрі қарқынды дамып келе жатқан сала болып табылады. Бұл өзгерістер бухгалтерлік есеп пен басқарушылық есеп жүйесіне де әсер етіп келеді. Қазіргі уақытта бухгалтерлік есеп жүйесінің функциясы тек деректерді жинау ғана емес, сонымен қатар нақты шешімдер қабылдауға, бизнес-процестерді бақылауға және болжау функцияларын орындауға көмектесу болып табылады.

Құрылыс индустриясында қолданылатын бұлтты есеп технологиялары (cloud-based accounting) бухгалтерлік есептің икемділігін арттыра отырып, кез келген уақытта деректерге қол жеткізуді қамтамасыз етеді. Бұл әдіс әсіресе әртүрлі географиялық аймақтардағы жобаларды жүзеге асыратын ірі құрылыс компаниялары үшін тиімді.

Сонымен қатар, мобильді есеп қосымшалары тікелей құрылыс алаңында есепке жүргізуге мүмкіндік береді. Материалдардың түсуі, еңбек ресурстарының жұмсалыуы немесе жабдықты пайдалану туралы ақпарат дереу жүйеге енгізіліп, бас кеңсеге жіберіледі.

Big Data талдау жүйелерінің арқасында құрылыс индустриясындағы есеп беру тек ретроспективті күйде емес, болашақты болжау құралына айналады. Мысалы, болашақ шығындарды материалдар бағасының тарихи динамикасын бөліп көрсету арқылы есептеуге болады.

Бухгалтерлік есеп процестерін автоматтандырудан басқа, жасанды интеллект (AI) жүйелері күдікті шығындарды анықтауға, қателіктерді болжауға және бюджеттен ауытқулар туралы ескертуге мүмкіндік береді.

Құрылыс индустриясындағы әрбір жоба бірегей болғандықтан, әмбебап бухгалтерлік есеп жүйесі көбіне нақты нәтиже бермейді. Осыған байланысты жобаны есепке алу моделін құру, яғни әрбір құрылыс алаңы үшін жазбаларды жекелендіру маңызды.

Қорыта айтсақ, құрылыс-монтаж ұйымдарында есеп жүргізу әдістерін жетілдіру тек бухгалтерлік есептің шеңберімен шектелмейді, ол бүкіл құрылыс үдерісінің тиімділігі мен ашықтығын қамтамасыз етуге ықпал етеді. Есеп жүйесінің барлық деңгейінде дәлдік пен жүйелілік сақталған жағдайда ғана құрылыс ұйымдарының қаржылық тұрақтылығы мен нарықтағы беделі артады. Заманауи есеп әдістерін енгізу – экономикалық өсудің маңызды алғышарты ретінде қарастырылуы тиіс. Бұл бағытта отандық ұйымдардың халықаралық тәжірибені негізге ала отырып, ақпараттық технологияларды кеңінен қолдануы қажет. Сонымен қатар кадрлардың біліктілігін арттыру, есеп стандарттарын үнемі жаңарту және аудиттік бақылауды күшейту де маңызды. Құрылыс саласындағы есеп жүргізудің сапасын арттыру – жалпы ұлттық экономика дамуының тікелей көрсеткіші екені даусыз.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ:

1. Әбділдина Ж.Қ. Құрылыс мекемелеріндегі бухгалтерлік есеп. – Алматы: Экономика, 2020. – 215 б.
2. Керімқұлов А.Б. Есеп жүйесін автоматтандыру негіздері. – Нұр-Сұлтан: Білім, 2021. – 188 б.
3. Жоламан Н.Н. Құрылыс экономикасы және сметалық жоспарлау. – Шымкент: Ғылым, 2019. – 232 б.
4. Сәбит А.Ә. Материалдық қорларды басқару: теория және практика. – Алматы: Ұлағат, 2020. – 205 б.
5. Құралбек А.Б. Басқарушылық есептің теориялық негіздері. – Қарағанды: Болашақ, 2022. – 198 б.
6. Тоқтаров Б.М. Цифрлық технологиялар және құрылыс индустриясы. – Астана: Технология, 2023. – 176 б.

DOI 10.24412/2709-1201-2025-31-58-61

УДК 33.330

ӘЛЕУМЕТТІК ТҰРАҚТЫЛЫҚ ПЕН ЭКОНОМИКАЛЫҚ СЕРПІЛІС ЖОЛЫНДАҒЫ ҚАЗАҚСТАН

ҚАЗЕЗ ГҮЛІМАЙ ЕРКЕБҰЛАНҚЫЗЫ

М.Тынышбаев атындағы АЛТ университеті, логистика және бизнес институтның
студенті

Ғылыми жетекші – ДЕМЕУОВА ҚҰРАЛАЙ ЖҮНІСАҚЫНҚЫЗЫ

Алматы, Қазақстан

Аннотация: Бұл мақалада Қазақстанның қазіргі жаһандық өзгерістер мен сын-тегеуріндер жағдайындағы тұрақты әлеуметтік-экономикалық дамуы және оның халықаралық бәсекеге қабілеттілігін арттыру мәселесі жан-жақты қарастырылады. Автор елдің модернизация бағытын экономикалық өсіммен қатар қоғамның барлық салаларындағы сапалы өзгерістермен, адами капиталды дамытумен, басқару тиімділігін арттырумен және тұрақты даму қағидаттарын ұстанумен байланыстырады. Мақалада әлеуметтік тұрақтылықты қамтамасыз ету, экономикалық өсудің жаңа қозғаушы күштерін қалыптастыру, адами капиталды жетілдіру және институционалдық өзгерістер сияқты негізгі стратегиялық бағыттар сараланады. Бұл бағыттардың өзара байланысы мен Қазақстанның жарқын болашағын қалыптастырудағы рөлі талданады.

Кілтті сөздер: Қазақстан, тұрақты даму, әлеуметтік тұрақтылық, экономикалық даму, модернизация, бәсекеге қабілеттілік, адами капитал, институционалдық реформалар, жасыл экономика, ШОБ (шағын және орта бизнес).

Қазіргі таңда әлемде орын алып отырған жаһандық өзгерістер мен сын-тегеуріндер жағдайында Қазақстанның тұрақты әлеуметтік-экономикалық дамуын қамтамасыз ету және оның халықаралық бәсекеге қабілеттілігін арттыру аса өзекті мәселелердің бірі саналады. Әлемдік экономиканың тұрақсыз ахуалы, геосаяси қақтығыстар және технологиялық өзгерістер ел алдына жаңа міндеттер жүктеп отыр.

Қазақстан үшін модернизация тек экономикалық өсімді қамтамасыз етумен шектелмей, қоғамның барлық салаларында сапалы өзгерістерге, адами капиталды дамытуға, басқарудың тиімділігін арттыруға және тұрақты даму бағытын ұстануға негізделеді. Бұл – елдің ұлттық мүдделерін сақтай отырып, жаһандық даму үрдістерімен үндесуге бағытталған кешенді стратегия.

Осы мақалада еліміздің жаңғыру жолындағы негізгі әлеуметтік-экономикалық стратегиялық бағыттар сараланып, олардың әлеуметтік тұрақтылық пен экономикалық өрлеуге ықпалы жан-жақты қарастырылады. Сонымен қатар бұл бағыттардың өзара байланысы ашылып, Қазақстанның тұрақты дамуындағы рөлі дәлелденеді.

Әлеуметтік тұрақтылық пен экономикалық өркендеуге бастар жол.

Бүгінгі жаһандық өзгерістер мен ел ішіндегі әлеуметтік-экономикалық қажеттіліктер Қазақстанның тұрақты дамуына жаңа серпін беруді талап етеді. Бұл бағытта еліміздің алдында тұрған негізгі міндеттердің бірі – әлеуметтік тұрақтылықты қамтамасыз ету мен экономиканың қуатты даму жолына түсуі.

Әлеуметтік тұрақтылық – бұл қоғамның үйлесімді дамуымен, азаматтардың әл-ауқатының артуымен және мемлекет пен халық арасындағы сенімді қарым-қатынастың нығаюымен тікелей байланысты. Осы мақсатта халықтың әлеуметтік әлсіз топтарын қолдау, жұмыссыздықпен күресті жүйелі жолға қою, сапалы білім мен қолжетімді медициналық қызметті қамтамасыз ету, сондай-ақ ұлттық мәдениет пен рухани құндылықтарды сақтау аса

маңызды. Егер қоғамда әлеуметтік тепе-теңдік болмаса, жоғары экономикалық көрсеткіштер ұзақ мерзімде тұрақтылық әкелмеуі мүмкін.

Сонымен қатар экономикалық даму – елдің жаһандық нарықтағы орнын айқындап, халықтың өмір сүру сапасын жақсартудың негізгі тетігі. Бұл үшін Қазақстан экономикасын шикізаттық бағыттан арылтып, өндірісті әртараптандыру, жаңа технологияларды енгізу, инвестиция тартуға қолайлы жағдай жасау және шағын бизнесті қолдау сияқты стратегиялық іс-шаралар жүзеге асырылуда. Экономикалық өрлеу әлеуметтік саладағы мәселелерді шешудің негізіне айналып, қоғамдағы тұрақтылықты нығайтуға себеп болады.

Қазақстанның қазіргі даму бағдары осы екі бағыттың – әлеуметтік тұрақтылық пен экономикалық серпіннің – өзара байланысына сүйенеді. Мемлекет басшысының жетекшілігімен қолға алынған реформалар әлеуметтік әділеттілік пен мүмкіндіктер теңдігін қамтамасыз етуге бағытталған.

Экономикалық өсудің жаңа қозғаушы күштерін қалыптастыру.

Қазақстан экономикасының шикізат ресурстарына тәуелділігін азайтып, оны әртараптандыру қазіргі кезеңнің басты стратегиялық міндеттерінің бірі болып табылады. Осы мақсатта жоғары қосылған құнға ие өнім өндіретін өңдеу өнеркәсібін дамыту, инновациялық технологияларды енгізу және экспорттық мүмкіндіктерді кеңейту бағытында белсенді жұмыстар атқарылуда.

Мысалы, машина жасау, химия, ақпараттық технологиялар мен туризм сияқты салаларды дамыту елдің экономикалық тұрақтылығын күшейтіп, жаңа жұмыс орындарын құруға ықпал етеді. Бұл салалар заманауи трендтерге сай экономиканың сапалық өсуін қамтамасыз ете алады.

Шағын және орта кәсіпкерлік (ШОК) – экономикалық белсенділіктің негізі әрі ел экономикасының серпінді дамуына ықпал ететін маңызды сектор. Бұл бағытты қолдау үшін қаржылық ресурстарға қолжетімділікті арттыру, әкімшілік рәсімдерді жеңілдету және инфрақұрылымдық қолдауды күшейту қажет. Сонымен қатар, стартап жобалар мен инновациялық кәсіпкерлікті дамыту жаңа мүмкіндіктер ашып, халықтың өзін-өзі жұмыспен қамту деңгейін арттырады.

Инвестициялық ахуалды жақсарту мақсатында құқықтық негізді нығайту, инвесторлардың құқықтарын тиімді қорғау және тұрақты экономикалық саясат жүргізу қажет. Тікелей шетелдік инвестицияларды тарту үшін арнайы экономикалық аймақтардың тиімділігін арттыру және әлеуетті инвесторлар үшін тартымды ұсыныстар әзірлеу өзекті болып отыр.

"Жасыл экономика" қағидаттарын енгізу тек экологиялық қауіпсіздікпен шектелмейді – бұл сонымен қатар экономиканың жаңа мүмкіндіктерін ашуға септігін тигізеді. Энергия тиімділігін арттыру, жаңартылатын энергия көздерін пайдалану және экологиялық таза өндірістік технологияларды енгізу – Қазақстанды жаһандық нарықта бәсекеге қабілетті елге айналдырудың жолы.

Адами капитал дамуының индикаторлары

Жыл	Білімге инвестиция	Денсаулық сақтау	ҒЗТҚЖ қаржысы
2015	100	80	50
2020	150	110	90
2025	200	150	130

Адами капиталды жетілдіру – тұрақты қоғамның тірегі.

Елдің ұзақ мерзімді әлеуметтік тұрақтылығы мен экономикалық өркендеуі сапалы адами капиталмен тығыз байланысты. Бұл бағытта білім беру мен денсаулық сақтау жүйелерін жаңғырту, әлеуметтік қолдау тетіктерін жетілдіру және рухани құндылықтарды сақтау ерекше маңызға ие.

Білім саласындағы жаңашылдықтар қазіргі еңбек нарығы талаптарына сай мамандар даярлауды көздейді. Сапалы әрі қолжетімді білім беруді қамтамасыз ету үшін оқу бағдарламаларын жаңарту, мұғалімдердің кәсіби біліктілігін арттыру және білім беру жүйесінің үздіксіздігін сақтау қажет. Техникалық және кәсіптік білімді экономиканың нақты сұранысына бейімдеу – еңбек өнімділігін арттырудың тиімді құралы.

Денсаулық сақтау саласының дамуы – халықтың өмір сапасын жақсартудың және еңбекке қабілеттілікті арттырудың негізгі факторларының бірі. Осы салада медициналық қызметтердің сапасы мен қолжетімділігін жақсарту, заманауи технологияларды енгізу және алғашқы медициналық көмектің рөлін арттыру аса маңызды. Сонымен қатар, медицина қызметкерлерінің кәсіби шеберлігін тұрақты түрде жетілдіру де басты назарда болуы тиіс.

Халықтың әлеуметтік осал топтарын қолдау – қоғамдағы тұрақтылық пен үйлесімділіктің негізі. Жұмыссыздық деңгейін төмендету, әлеуметтік көмек жүйесін тиімді ұйымдастыру, мүмкіндігі шектеулі жандар мен зейнеткерлердің өмір сүру сапасын арттыру – бұл әлеуметтік әділеттілікті қамтамасыз ететін маңызды қадамдар. Әлеуметтік теңсіздікті азайтуға бағытталған кешенді шаралар қоғамдағы ішкі тұрақтылықты нығайтады.

Сонымен қатар, ұлттық бірегейлікті сақтау мен қоғамның рухани байлығын арттыруда мәдениет пен дәстүрлі құндылықтардың орны ерекше. Ұлттық тарихты насихаттау, ана тілді дамыту, мәдениетаралық диалогты қолдау – бұл қоғамның үйлесімді дамуына және ұрпақтар сабақтастығын қамтамасыз етуге ықпал етеді.

Институционалдық өзгерістер және тиімді басқару жүйесін қалыптастыру.

Әлеуметтік тұрақтылық пен экономикалық дамудың негізі – құқық үстемдігі мен мемлекеттік басқару сапасының жоғары болуы. Бұл бағытта Қазақстан заң үстемдігін қамтамасыз етуге, мемлекеттік институттардың тиімділігін арттыруға және азаматтардың құқықтарын толық көлемде қорғауға басымдық беруде.

Сот жүйесінің тәуелсіздігін нығайту, әділ әрі қолжетімді сот төрелігін қамтамасыз ету – құқықтық мемлекетті қалыптастырудың маңызды шарттарының бірі. Барлық азаматтардың заң алдында тең болуы мен әділеттіліктің салтанат құруы – сенімді қоғам құрудың алғышарты.

Сыбайлас жемқорлықпен күрес – институционалдық реформалардың ажырамас бөлігі. Мемлекеттік аппаратта ашықтық пен есеп берушілік қағидаттарын енгізу, сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін азайту және қоғам тарапынан бақылауды күшейту – халықтың билікке деген сенімін арттырады.

Мемлекеттік басқару жүйесін жетілдіру үшін артық бюрократиялық рәсімдерді қысқарту, қызмет көрсету сапасын арттыру және цифрлық технологияларды кеңінен енгізу маңызды. Электрондық үкімет мүмкіндіктерін толық пайдалану арқылы азаматтар мен мемлекет арасындағы өзара әрекеттесу тиімдірек бола түседі.





Сонымен қатар, шешім қабылдау процесінде қоғамдық пікірді ескеру, азаматтық қоғам өкілдерінің қатысуын қамтамасыз ету және үкіметтік емес ұйымдардың рөлін күшейту демократиялық қоғамның дамуына жол ашады.

Өңірлер арасындағы әлеуметтік-экономикалық теңсіздікті азайту да мемлекеттік саясаттың маңызды құрамдас бөлігіне айналууда. Өңірлік инфрақұрылымды дамыту, инвестицияларды тарту және жергілікті өзін-өзі басқару жүйесін нығайту – бұл өңірлердің теңгерімді дамуына жағдай жасайды. Осы арқылы ел ішінде үйлесімділік пен даму мүмкіндіктері тең бөлінеді.

Қазақстанның әлеуметтік тұрақтылық пен экономикалық даму жолындағы стратегиялық бағыттары – елдің келешегіне бағытталған кешенді және ұзақ мерзімді саясаттың нәтижесі. Қазіргі жаһандық өзгерістер мен ішкі әлеуметтік-экономикалық қажеттіліктер жағдайында тұрақты даму мен халықтың әл-ауқатын арттыру – басты басымдық болып қала береді.

Әлеуметтік тұрақтылықты қамтамасыз ету – қоғамдағы үйлесімділікті, әділеттілікті және азаматтардың мемлекетке деген сенімін арттырудың негізгі кепілі. Бұл тұрғыда халықтың осал топтарын қолдау, сапалы білім мен медициналық қызмет көрсету, ұлттық мәдениетті сақтау маңызды рөл атқарады.

Экономикалық әртараптандыру, инновациялық технологияларды енгізу, шағын және орта бизнесті дамыту, сондай-ақ "жасыл экономика" қағидаттарын жүзеге асыру – ел экономикасын жаһандық деңгейде бәсекеге қабілетті етуге бағытталған нақты қадамдар.

Адами капиталды жетілдіру, құқық үстемдігін қамтамасыз ету, мемлекеттік басқару тиімділігін арттыру және аймақтар арасындағы теңгерімді даму – бұл реформалардың табысты іске асуына қажетті институционалдық негіздер.

Халықаралық ынтымақтастық пен интеграциялық үдерістерге белсенді қатысу Қазақстанға әлемдік экономикалық кеңістікке тереңірек енуге, жаңа мүмкіндіктерге қол жеткізуге жол ашады.

Жалпы алғанда, Қазақстанның әлеуметтік-экономикалық модернизация стратегиясы – тұрақты даму, азаматтардың өмір сапасын жақсарту және халықаралық беделін нығайту жолындағы жүйелі әрі мақсатты бағдар. Осы бағыттарды кешенді түрде жүзеге асыру арқылы Қазақстан жарқын болашаққа сенімді қадам баса алады. Қорытындылай келе, Қазақстанның бұл кешенді және ұзақ мерзімді модернизация стратегиясы тұрақты дамуға, азаматтардың өмір сүру сапасын жақсартуға және халықаралық беделін нығайтуға бағытталған. Осы бағыттарды дәйектілікпен және тиімділікпен жүзеге асыру арқылы Қазақстан жаһандық сын-тегеуріндерге төтеп беріп, жарқын болашаққа сенімді қадам баса алады. Біз халықаралық ынтымақтастық пен интеграциялық үдерістерге белсенді қатысуды жалғастырамыз, бұл бізге әлемдік экономикалық кеңістікке тереңірек енуге және жаңа мүмкіндіктерге қол жеткізуге жол ашады.

DOI 10.24412/2709-1201-2025-31-62-64

PROJECT MANAGEMENT IN MICROFINANCE AND BANKING INSTITUTIONS: ANALYSIS OF METHODS AND RECOMMENDATIONS

SARA LATIFOVA

Master's student, School of Business, Kazakh-British Technical University
Almaty, Kazakhstan

Abstract. *In conditions of global instability and high competition, the financial sector requires constant improvement of efficiency and adaptability. Effective project management is becoming an essential tool for achieving these goals.*

In the changing conditions of the world of finance and economics, effective project management is becoming an important factor for improving the sustainability of banks and microfinance institutions. Like other industries, the financial sector faces various difficulties on a daily basis, including operational activities, risks and compliance with the requirements of the state regulator. Thus, project management implements goals and objectives, also guarantees the optimization of processes and the implementation of projects on time, while reducing costs.

The purpose of this article is to explore existing project management methods and identify the most effective strategies applicable to banks and microfinance organizations.

Key words: *project management, banks, microfinance organizations, efficiency, Waterfall, Agile, Scrum, risks, strategies, sustainable development.*

Introduction. In recent years, there has been a growing interest in the implementation of project management systems in the banking and microfinance sectors. Let's look at the most popular project management methodologies.

There are traditional methods used in the financial and microfinance sector, as well as modern flexible approaches such as Agile and Scrum, which allow you to adapt to changes, improve communication and increase the effectiveness of project implementation.

Traditional methods include Waterfall (cascade model), which is the step-by—step linear execution of a project from initiation to completion, without returning to previous stages. Each stage must be fully completed before moving on to the next, which makes this approach predictable and easily controllable. This model is particularly effective for projects with well-defined requirements and a stable environment. However, if changes occur at late stages, their implementation can be difficult and expensive. In the banking and microfinance sectors, Waterfall is often used for infrastructure and regulatory projects where consistency and adherence to strict regulations are important.

Agile is a framework approach (or philosophy) based on flexibility, collaboration, and rapid adaptation to change. It originated in the field of software development and has become widely used in various industries due to its focus on customer value and minimizing unnecessary bureaucracy. Agile includes various methods and practices such as Scrum, Kanban, Extreme Programming (XP) and others. The overall goal of Agile approaches is to ensure a constant supply of value to the customer, welcome change, and rely on self-organizing teams. Agile is well suited for short-term and fast-paced projects.

Scrum is one of the most common methodologies based on Agile principles. Scrum uses a product backlog with user stories describing requirements from the end user's perspective. The work is organized in short iterations — sprints, at the beginning of each of which the team plans tasks together with stakeholders. During the sprint, there are daily meetings (Daily Scrum), and at the end, a Sprint Review and a Sprint Retrospective. This approach provides constant feedback and flexible change management. In addition to the classic Scrum, there are also its modifications, for example, ReliableScrum, as well as visualization methods such as Kanban boards.

The combination of traditional methods and flexible approaches is becoming increasingly popular in the financial sector. This hybrid approach allows organizations to use the structure and predictability of traditional models (for example, Waterfall), while simultaneously implementing the flexibility, adaptability, and customer focus inherent in Agile approaches. This is especially important for projects in which some parts require strict compliance with regulations, while others require high speed and flexibility in implementation.

Hybrid project management allows you to adapt to changing requirements during the project implementation process, use step-by-step control at key stages, respond faster to feedback, increase efficiency and reduce costs.

Thus, the hybrid approach becomes a compromise solution that takes into account the specifics of banks and microfinance institutions and can ensure sustainable development even in conditions of high uncertainty.

Below is a comparative table that highlights the key features of traditional, flexible, and hybrid approaches. This allows you to evaluate their applicability depending on the purpose of the project, the degree of uncertainty, the level of customer involvement, and other factors.

Criteria	Waterfall	Agile	Scrum	A hybrid approach
Structure	Linear, step-by-step	Incremental, flexible	Iterative (sprints of 1-4 weeks)	Combination of linear and flexible structure
Flexibility	Low	High	High	Average
Suitability	Stable, predictable projects	Projects with high uncertainty and changes	Fast-paced and customer-oriented projects	Complex projects with different requirements
Customer's participation	At the initial and final stages	Ongoing participation	Ongoing participation	Proportional depending on the stage
Documentation	Detailed, fixed in advance	Minimal, flexible	The backlog and user stories are used	Combined
Change control	Limited, labor-intensive	Changes are easily implemented	Changes are possible during the sprint	Changes are allowed within flexible blocks.
Risks	High in the late stages	Are minimized by iterations	Quick response to risks	Controlled by a balance of structures
Application examples	Infrastructure and regulatory projects	New product development, digital initiatives	Implementation of IT solutions and services for clients	Digital transformation projects, internal optimizations

Research results. In a highly dynamic and volatile financial environment, effective project management is a key factor in increasing the sustainability and competitiveness of banks and microfinance institutions. An analysis of existing methodologies has shown that traditional approaches such as Waterfall are suitable for projects with well—defined requirements and a low degree of change, while Agile and Scrum methods provide adaptability and rapid response to changes in conditions of high uncertainty.

The hybrid approach, combining elements of traditional and flexible methodologies, is the most versatile solution for effectively managing complex projects, taking into account regulatory requirements, internal processes, and customer needs. This approach helps to reduce risks, optimize costs and improve the quality of project implementation.

Conclusions and Recommendations.

Analyze the specifics of the project before choosing a methodology — take into account the degree of stability of requirements, deadlines, risks and the need for interaction with the customer.

To implement a hybrid approach in projects with a high degree of uncertainty and complex requirements, combining strict regulated stages with flexible iterations to quickly adapt to changes.

Actively involve the customer and stakeholders in the project management process for timely feedback and priority adjustments.

Ensure a balance between documentation and flexibility — maintain a sufficient level of formalization to meet regulatory requirements while avoiding unnecessary bureaucracy.

Invest in the training and development of teams, forming a culture of self-organization and continuous improvement, which is the basis for the successful implementation of Agile approaches.

Use modern project management tools such as Kanban boards and digital platforms to increase transparency and efficiency of communications.

The implementation of these recommendations will allow financial institutions to improve the efficiency of project management, reduce operational risks and ensure sustainable development in a rapidly changing market.

REFERENCES

1. PMBOK Guide – A Guide to the Project Management Body of Knowledge. – 7th ed. – Project Management Institute, 2021.
2. Agile Practice Guide. – Project Management Institute, 2017.
3. Kerzner, H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. – 12th ed. – Wiley, 2017.
4. Turner, J.R. Handbook of Project-Based Management. – 3rd ed. – McGraw-Hill, 2009.
5. Zeynullin, A.B. (Ed.). The Banking System of the Republic of Kazakhstan: Current State and Development Prospects. – Almaty: Ekonomika, 2021.
6. Abdrakhmanova, G.R., & Salimbaev, A.M. Project Management in the Financial Sector: Modern Approaches and Tools // Economics and Statistics. – 2022. – No. 3(105). – pp. 45–52.
7. Zhusupova, L.A. Agile Methodologies in Project Management: Experience of Microfinance Organizations // Bulletin of KazNU. Economic Series. – 2023. – No. 1(149). – pp. 75–82.
8. Melnik, M.V., & Rudakova, I.A. Project Management: Practice and Methodology. – Moscow: Yurayt, 2020.
9. Saveliev, S.D. Modern Trends in Project Management in Banks // Finance and Credit. – 2021. – Vol. 27. – No. 7. – pp. 39–45.

СОДЕРЖАНИЕ CONTENT

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ ECONOMICAL SCIENCES

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, БАКАЕВ ТАЛГАТ КАЙРБЕКОВИЧ [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] ПРИМЕНЕНИЕ НЕЙРОМАРКЕТИНГА В ИНТЕЛЛЕКТУАЛИЗАЦИИ ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ КАЗАХСТАНА.....	3
ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, ПЕТРОВСКАЯ АСИЯ СТАНИСЛАВОВНА, FAYEZ WAZANI ABDUL WALID [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] ЭФФЕКТ ЛОЖНОГО КОНСЕНСУСА В HR: КОГНИТИВНЫЕ ИСКАЖЕНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ.....	7
ҚАЖЫБАЕВ ЕРАСЫЛ ЖАНАРБЕКҰЛЫ, ШАЯХМЕТОВА ЛИЛИЯ МУСЛИМОВНА [СЕМЕЙ, КАЗАХСТАН] УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В РК.....	16
РАЗИЕВА МАЛИКА РИНАТОВНА, ШАЯХМЕТОВА ЛИЛИЯ МУСЛИМОВНА [СЕМЕЙ, КАЗАХСТАН] СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЕМ КВАЛИФИКАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	20
ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, БАКАЕВ ТАЛГАТ КАЙРБЕКОВИЧ [ТЕМИРТАУ, ҚАЗАҚСТАН] НЕЙРОТЕХНОЛОГИИ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ МВД: ПОТЕНЦИАЛ, ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ.....	24
ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, БАКАЕВ ТАЛГАТ КАЙРБЕКОВИЧ [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ: ТОЧКИ СОПРИКОСНОВЕНИЯ И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ.....	34
САЛИХОВ САЛИМ ТОЧИДДИНОВИЧ, НУРАЛИЗОДА НАРГИС, АШУРМАХМАДИЁН ФАЙЗИДДИН АШУРМАХМАД САМАРАНОКИИ ЛОИХАҲОИ САРМОЯГУЗОРИИ ХОРИҶИ ВА ТАТБИҚИ ОН ДАР ҶУМҲУРИИ ТОҶИКИСТОН.....	45
РАХИМБЕКОВА ГАУХАР ЖАНГАЗЫЕВНА, ШАЯХМЕТОВА Л.М. [СЕМЕЙ, КАЗАХСТАН] РАЗРАБОТКА И СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ БИЗНЕС-МОДЕЛИ НОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	50
БАУРЖАНОВА КАМШАТ ЖАСУЛАНҚЫЗЫ, ЖАҚСЫЛЫҚОВА НҰРИЛА ЕСІМҚЫЗЫ, ИМАНБАЕВА ЗАУРЕШ ӨТЕГЕНҚЫЗЫ [АҚТӨБЕ, ҚАЗАҚСТАН] ҚҰРЫЛЫС-МОНТАЖ ҰЙЫМДАРЫНДА ЕСЕП ЖҮРГІЗУ ӘДІСТЕРІН ЖЕТІЛДІРУ.....	53
ҚАЗЕЗ ГҮЛІМАЙ ЕРКЕБҰЛАНҚЫЗЫ, ДЕМЕУОВА ҚҰРАЛАЙ ЖҮНІСАҚЫНҚЫЗЫ [АЛМАТЫ, ҚАЗАҚСТАН] ӘЛЕУМЕТТІК ТҰРАҚТЫЛЫҚ ПЕН ЭКОНОМИКАЛЫҚ СЕРПІЛІС ЖОЛЫНДАҒЫ ҚАЗАҚСТАН.....	58
SARA LATIFOVA [ALMATY, KAZAKHSTAN] PROJECT MANAGEMENT IN MICROFINANCE AND BANKING INSTITUTIONS: ANALYSIS OF METHODS AND RECOMMENDATIONS.....	62

ENDLESS LIGHT IN SCIENCE



Контакт



irc-els@mail.ru

Наш сайт



irc-els.com