



"IN THE WORLD OF SCIENCE AND EDUCATION"

international scientific-practical journal

ALMATY, KAZAKHSTAN

ISSN: 3007-8946

15 JUNE 2026



els.education23@mail.ru



irc-els.com

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
«IN THE WORLD OF SCIENCE AND EDUCATION»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL
«IN THE WORLD OF SCIENCE AND EDUCATION»**



Main editor: G. Shulenbaev

Editorial colleague:

B. Kuspanova
Sh Abyhanova

International editorial board:

R. Stepanov (Russia)
T. Khushruz (Uzbekistan)
A. Azizbek (Uzbekistan)
F. Doflat (Azerbaijan)

International scientific journal «IN THE WORLD OF SCIENCE AND EDUCATION», includes reports of scientists, students, undergraduates and school teachers from different countries (Kazakhstan, Tajikistan, Azerbaijan, Russia, Uzbekistan, China, Turkey, Belarus, Kyrgyzstan, Moldova, Turkmenistan, Georgia, Bulgaria, Mongolia). The materials in the collection will be of interest to the scientific community for further integration of science and education.

Международный научный журнал «IN THE WORLD OF SCIENCE AND EDUCATION», включают доклады учёных, студентов, магистрантов и учителей школ из разных стран (Казахстан, Таджикистан, Азербайджан, Россия, Узбекистан, Китай, Турция, Беларусь, Кыргызстан, Молдавия, Туркменистан, Грузия, Болгария, Монголия). Материалы сборника будут интересны научной общественности для дальнейшей интеграции науки и образования.

15 июня 2026 г.
Almaty, Kazakhstan

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20840091>
УДК: 338.2

ТЕХНОЛОГИЯЛЫҚ ЖАҢҒЫРТУ: ҚАЗАҚСТАННЫҢ ЦИФРЛЫҚ БОЛАШАҚҚА БАҒЫТТАЛҒАН СТРАТЕГИЯЛЫҚ ҚАДАМЫ

МАТКАРИМОВА ЛАЙЛЯ КУСАИНОВНА

Абай атындағы Қазақ ұлттық педагогикалық университетінің «Экономика»
мамандығының докторанты

Ғылыми жетекшісі – **КАНАБЕКОВА М.А.**

Қазақстан, Алматы қаласы

***Түйін.** XXI ғасырдың үшінші онжылдығы адамзат тарихындағы ең қарқынды технологиялық трансформация кезеңі ретінде сипатталады. Төртінші өнеркәсіптік революция (Индустрия 4.0) аясында дәстүрлі экономикалық модельдер өз күшін жойып, олардың орнын толықтай цифрландырылған, автоматтандырылған және интеллектуалды жүйелер басуда. Қазіргі таңда мемлекеттердің геосаяси ықпалы мен бәсекеге қабілеттілігі олардың иелігіндегі табиғи ресурстардың (мұнай, газ немесе металл) көлемімен емес, инновацияларды өндіру, бейімдеу және тиімді қолдану әлеуетімен бағаланады.*

Қазақстан Республикасы үшін де технологиялық жаңғырту (модернизация) — бұл жай ғана заман ағымына ілесу емес, мемлекеттің ұлттық қауіпсіздігін, экономикалық тәуелсіздігін және халықтың өмір сүру сапасын жаңа деңгейге көтерудің жалғыз сыртқы баламасыз жолы. Ел экономикасының шикізаттық бағыттылығынан арылып, жоғары технологиялық және қосылған құны жоғары өнім өндіруге көшуі тікелей осы жаңғырту процесіне байланысты.

***Түйін сөздер:** технологиялық жаңғырту, өндіріс, экономика статистика, материалдық-техникалық база, инновация, инфрақұрылым.*

Технологиялық жаңғырту — бұл қоғамдық өндірістің, мемлекеттік басқарудың және әлеуметтік саланың материалдық-техникалық базасын ескірген әдістерден бас тарта отырып, ең озық ғылыми-техникалық жетістіктер негізінде жаңартудың жүйелі процесі.

Бұл процесс келесі негізгі компоненттерді қамтиды:

Инновациялық инфрақұрылымды қалыптастыру: Жоғары жылдамдықты байланыс желілері мен дата-орталықтарды салу.

Кадрлық әлеуетті дамыту: Технологияларды басқара алатын жаңа буын мамандарын (цифрлық элитаны) даярлау.

Трансферт ережелері: Шетелдік озық технологияларды ел ішіне тарту және оларды отандық өндіріске бейімдеу.

Экономикалық теория тұрғысынан қарағанда, технологиялық модернизациялау еңбек өнімділігін еселеп арттыруға мүмкіндік береді. Егер дәстүрлі өндірісте өсім экстенсивті жолмен (жұмысшылар санын немесе шикізат көлемін арттыру арқылы) жүрсе, технологиялық даму жағдайында ол интенсивті сипатқа ие болады (интеллектуалды капитал мен автоматтандыру есебінен).

Қазақстанның соңғы жылдардағы цифрлық даму бағыты халықаралық сарапшылар мен отандық статистикалық агенттіктер тарапынан жоғары бағаланып келеді. Төменде еліміздің технологиялық даму деңгейін көрсететін басты индикаторлар талданған [1].

ҚР Стратегиялық жоспарлау және реформалар агенттігі Ұлттық статистика бюросының ресми мәліметтеріне сәйкес:

Интернетке қолжетімділік: Еліміздегі үй шаруашылықтарының интернет желісіне қолжетімділік деңгейі 94,7%-ға жеткен. Бұл көрсеткіш ел ішіндегі ақпараттық теңсіздікті жоюдың басты шарты болып табылады.

Цифрлық сауаттылық: 6 жастан 74 жасқа дейінгі тұрғындардың арасында қарапайым компьютерлік және цифрлық құралдарды пайдалана білу деңгейі 87,3%-ды құрады.

Қолма-қол ақшасыз есеп айырысу: Финтех (қаржылық технологиялар) саласының дамуының арқасында елдегі жалпы төлемдердің 86%-ы онлайн немесе карта арқылы жүзеге асырылады. Бұл көлеңкелі экономиканың үлесін айтарлықтай төмендетті.

Электрондық коммерция: Бөлшек сауданың жалпы көлеміндегі электрондық коммерцияның (e-commerce) үлесі 12,7%-ға өсті.

Мемлекеттің жаһандық деңгейдегі орнын анықтау үшін халықаралық индекстерді қолдану маңызды. Осы тұрғыда Қазақстан бірнеше беделді рейтингтерде тұрақты өсім көрсетіп келеді.

Кесте 1. Қазақстанның халықаралық цифрлық және технологиялық рейтингтердегі орны

Халықаралық индекс атауы	Зерттеуші ұйым / Институт	Қазақстанның орны	Көрсеткіштің мәні мен маңызы
World Digital Competitiveness Ranking	IMD (Швейцария)	39-орын	Бәсекеге қабілетті 69 елдің ішінде. Технологиялық инфрақұрылымның тұрақтылығын білдіреді.
Network Readiness Index (NRI)	Portulans Institute (АҚШ)	65-орын	СНГ елдері ішіндегі көшбасшылық орындардың бірі. Технологияларды енгізуге дайындық деңгейі.
Global AI Diffusion Index	Microsoft	ТОП-10	Жасанды интеллект сервистерін қолдану және интеграциялау қарқыны бойынша ең жылдам дамушы ел.
E-Government Development Index (EGDI)	БҰҰ (ООН)	Топ-30	Электронды үкіметті дамыту және мемлекеттік қызметтерді цифрландыру деңгейі.
<i>Ескерту - [3,4] негізінде автормен құрастырған</i>			

Қазақстанда технологиялық жаңғыру процесі бірнеше негізгі бағыттар бойынша кешенді түрде жүзеге асырылуда.

1. Өндірісті автоматтандыру және «Индустрия 4.0»

Ел экономикасының өзегі саналатын тау-кен, металлургия және мұнай-газ секторларында заманауи технологияларды қолдану — басты міндет. «Ақылды кен орны» (Smart Mine) тұжырымдамасы аясында өндіріс процестері толықтай датчиктермен жабдықталып, адам өміріне қауіпті аймақтарда роботтандырылған техникалар жұмыс істей бастады. Бұл еңбек өнімділігін арттырып қана қоймай, өндірістік жарақат алу қаупін 40%-ға төмендетті [2].

2. Жасанды интеллект (AI) және Big Data

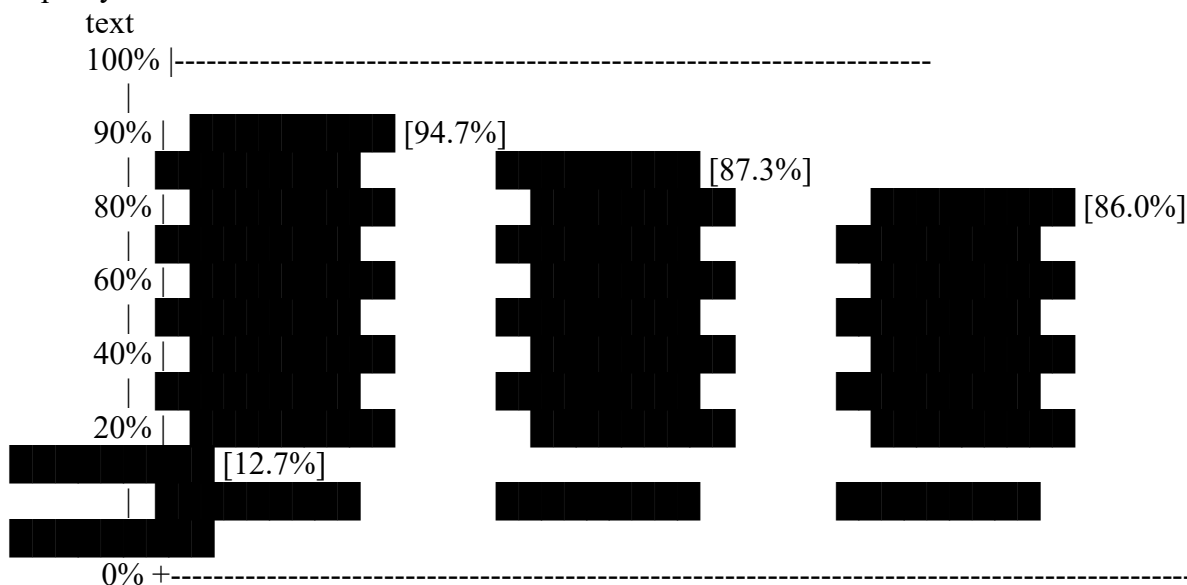
Қазақстан Орталық Азия аймағында жасанды интеллект хабына айналу мақсат етіп отыр. Microsoft зерттеулері көрсеткендей, елде AI құралдарын қолдану белсенділігі 15,9%-ды құрап, аймақтық рекорд орнатты. Үлкен деректер қорын (Big Data) талдау мемлекеттік органдарға әлеуметтік көмектерді атаулы түрде үлестіруге, салықтық түсімдерді болжауға және қалалық инфрақұрылымды тиімді басқаруға мүмкіндік береді.

3. Жасыл технологиялар және энерготииімділік

Жаңғыру тек цифрлық құралдармен шектелмейді. Климаттың өзгеруі жағдайында Қазақстан «жасыл» экономикаға көшуді көздейді. Елде күн және жел электр станцияларының

саны артып келеді. Өндіріске энергия үнемдейтін технологияларды енгізу арқылы ЖІӨ-нің энергия сыйымдылығын төмендету шаралары жүріп жатыр.

Көрнекілік мақсатында Қазақстанның цифрлық көрсеткіштерінің арасалмағы мен жасанды интеллект саласындағы өсім динамикасын келесі мәтіндік графиктер арқылы көрсетуге болады.



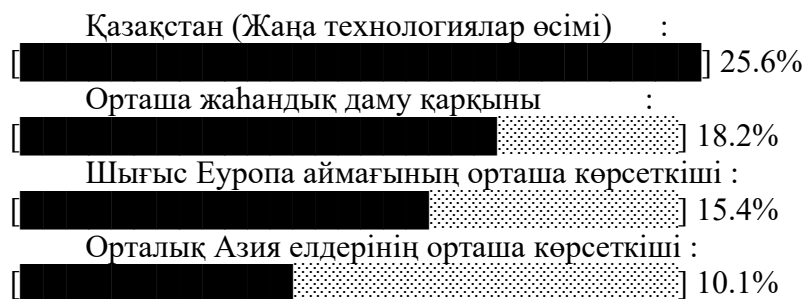
Интернетке қолжетімділік Цифрлық сауаттылық Қолма-қолсыз төлемдер Электронды сауда

Ескерту - [2,3] негізінде автормен құрастырған

Сурет 1. Қазақстандағы негізгі цифрлық индикаторлардың қамтылу деңгейі (%)

Жаңғыру процесінің жемісі ең алдымен қарапайым азаматтардың өмір сүру сапасынан көрініс табуы тиіс.

Әлеуметтік саладағы ашықтық: Мемлекеттік қызметтердің 90%-дан астамының электронды форматқа өтуі (соның ішінде білім берудегі НОБД — Ұлттық білім беру деректер қоры жүйесі) сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін түп-тамырымен жойды. Кезекке тұру, құжат тапсыру процестері адами факторсыз атқарылады [3].



Ескерту - [2,3] негізінде автормен құрастырған

Сурет 2. Жасанды интеллектіні қолдану өсімінің жаһандық және аймақтық салыстырмалы көрсеткіші

Білім және медицина: Онлайн-платформалар мен телемедицина құралдары ауыл мен қала арасындағы сапалық алшақтықты теңестіруге мүмкіндік берді. Шалғай ауылдағы оқушы еліміздің ең үздік ұстаздарынан онлайн білім алу мүмкіндігіне ие болды [4].

Жаңа жұмыс орындарының ашылуы: Дәстүрлі мамандықтардың жойылуымен қатар, нарықта IT-архитекторлар, Data-сарапшылар, киберқауіпсіздік мамандары сияқты жоғары жалақы төленетін мыңдаған жаңа жұмыс орындары пайда болды.

Қол жеткізілген табыстарға қарамастан, Қазақстанның технологиялық жаңғыру жолында бірнеше жүйелі мәселелер бар:

«Кадрлар тапшылығы» (Brain Drain): Білікті IT мамандарының шетелдік ірі компанияларға (Google, Meta, Amazon) ағылуы.

Шешімі: Отандық мамандарға бәсекелі жалақы ұсыну, «Astana Hub» сияқты технопарктер аясында оларға салықтық жеңілдіктер мен стартаптық қолдау көрсетуді кеңейту.

Аймақтық цифрлық теңсіздік: Ірі қалалар мен шалғайдағы ауылдардың арасындағы интернет жылдамдығы мен инфрақұрылым сапасының айырмашылығы.

Шешімі: Төмен орбиталы спутниктік байланыс жүйелерін (мысалы, Starlink және отандық баламалар) қолдану арқылы ең шалғай елді мекендерді сапалы интернетпен қамту.

Киберқауіпсіздік тәуекелдері: Мемлекеттік және қаржылық жүйелердің цифрлануы кибершабуылдардың қаупін арттырады.

Шешімі: «Киберқалқан» ұлттық бағдарламасын күшейту, криптографиялық қорғаныс құралдарын өз елімізде өндіру.

Технологиялық жаңғырту — бұл уақытша науқан немесе сәнді үрдіс емес, бұл Қазақстанның жаһандық әлемде дербес, қуатты және бәсекеге қабілетті мемлекет ретінде сақталып қалуының басты кепілі. Статистикалық мәліметтер көрсеткендей, еліміз цифрлық инфрақұрылымды қалыптастырудың бастапқы кезеңдерінен сәтті өтті. Рейтингтердегі жоғары орындар мен халықтың жоғары цифрлық белсенділігі мұны айқын дәлелдейді.

Алайда, алдағы уақытта Қазақстан технологияларды жай ғана сырттан сатып алушы (тұтынушы) рөлінен шығып, өз өнімін экспорттаушы, жаңа интеллектуалды шешімдерді жасаушы елге айналуы тиіс. Ол үшін ғылымға бөлінетін қаржы көлемін арттыру, адами капиталды дамыту және инновацияларды қолдайтын еркін экожүйені сақтау қажет. Тек сонда ғана технологиялық жаңғыру ел игілігі мен жарқын болашақтың берік іргетасына айналады [5].

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ:

1. **ҚР Стратегиялық жоспарлау және реформалар агенттігі Ұлттық статистика бюросы.** «Үй шаруашылықтарында ақпараттық-коммуникациялық технологияларды пайдалану көрсеткіштері» және «Халықтың цифрлық сауаттылығы деңгейі» атты ресми статистикалық мәліметтер. – Астана, 2025–2026. – Электрондық ресурс. Қолжетімділік режимі: stat.gov.kz (жүгінген уақыты: 10.06.2026).
2. **IMD World Competitiveness Center.** World Digital Competitiveness Ranking (Глобальный рейтинг цифровой конкурентоспособности IMD). Интерактивные результаты исследования и профиль Казахстана. – Лозанна: Институт развития менеджмента, 2025. – Электрондық ресурс. Қолжетімділік режимі: imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/ (жүгінген уақыты: 10.06.2026).
3. **Portulans Institute.** Network Readiness Index (NRI) Global Reports and Country Factsheets (Индекс сетевой готовности: аналитические материалы по Казахстану). – Вашингтон, 2025. – Электрондық ресурс. Қолжетімділік режимі: networkreadinessindex.org (жүгінген уақыты: 10.06.2026).
4. **Қазақстан Республикасы Үкіметінің қаулысы.** «Цифрлық Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасын бекіту туралы № 827 қаулысы (2017 жылғы 12 желтоқсандағы өзгерістермен және толықтырулармен). Информационно-правовая система нормативных правовых актов РК «Әділет». – Астана, 2017. – Электрондық ресурс. Қолжетімділік режимі: adilet.zan.kz/kaz/docs/P1700000827 (жүгінген уақыты: 10.06.2026).
5. **Қазақстан Республикасы Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігі.** «Цифрлық Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасын іске асыру туралы қорытынды аналитикалық есептер мен материалдар. Единый платформа государственных органов РК (gov.kz). – Астана, 2021. – Электрондық ресурс. Қолжетімділік режимі: gov.kz/memleket/entities/maidd/documents/details/161189?lang=kk (жүгінген уақыты: 10.06.2026).

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20840126>
УДК 332.1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗОНАМИ ОТДЫХА В УСЛОВИЯХ СЕЗОННЫХ КОЛЕБАНИЙ СПРОСА

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ФАЙЕЗ ВАЗАНИ АБДУЛ ВАЛИД

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ИСКАКОВА ДАМИРА НЫГМЕТОЛЛАЕВНА

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

КУШУМБАЕВА ДИНАРА СЕРИКЖАНОВНА

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические аспекты управления зонами отдыха в условиях сезонных колебаний спроса. Исследованы основные подходы к организации рекреационной деятельности, особенности влияния сезонности на загрузку объектов инфраструктуры, финансовые показатели и качество обслуживания посетителей. Предложена модель управления зоной отдыха, основанная на прогнозировании сезонного спроса и адаптации управленческих решений к изменяющимся условиям внешней среды. Выполнены расчеты экономической эффективности мероприятий по сглаживанию сезонных колебаний. Результаты исследования могут быть использованы руководителями туристско-рекреационных объектов для повышения устойчивости функционирования и конкурентоспособности.

Ключевые слова: зона отдыха, рекреация, сезонность, управление, туристический спрос, рекреационная деятельность, экономическая эффективность, устойчивое развитие.

Введение. Развитие рекреационной деятельности является одним из важных направлений современной экономики. Зоны отдыха представляют собой сложные социально-экономические системы, обеспечивающие восстановление физических и духовных сил населения посредством организации различных видов досуга и туризма. Рекреационная деятельность рассматривается как объект изучения рекреационной географии, исследующей территориальные закономерности отдыха населения и функционирования туристско-рекреационных систем.

В современных условиях управление зонами отдыха осложняется высокой зависимостью от сезонных факторов. Для большинства рекреационных объектов характерны значительные колебания посещаемости в течение года, что оказывает непосредственное влияние на доходность предприятий, использование инфраструктуры и кадровую политику.

Сезонность представляет собой закономерное изменение туристского спроса под воздействием природно-климатических, социальных и экономических факторов. Исследования показывают, что прогнозирование сезонных колебаний является одним из ключевых инструментов эффективного управления туристскими территориями.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки научно обоснованных подходов к управлению зонами отдыха, позволяющих минимизировать негативное влияние сезонности и обеспечить устойчивое функционирование рекреационных объектов в течение всего года.

Цель исследования – разработка теоретических основ управления зоной отдыха с учетом сезонных факторов и оценка экономической эффективности мероприятий по сглаживанию сезонных колебаний.

Задачи исследования: изучить сущность и содержание управления рекреационными территориями; определить влияние сезонных факторов на деятельность зоны отдыха; разработать методику оценки сезонности; выполнить расчет экономической эффективности мероприятий по управлению сезонностью; сформулировать рекомендации по повышению устойчивости функционирования зон отдыха.

Понятие рекреации прошло длительный путь развития и в настоящее время рассматривается как многогранная социально-экономическая категория. Термин «рекреация» происходит от латинского слова *recreatio*, означающего восстановление, обновление или возобновление сил человека. Первоначально рекреация связывалась исключительно с физическим отдыхом и восстановлением трудоспособности работников после производственной деятельности. Однако по мере развития общества содержание данного понятия существенно расширилось [1,2].

В первой половине XX века рекреация рассматривалась преимущественно как форма организации свободного времени населения. В работах отечественных ученых рекреационная деятельность связывалась с санаторно-курортным лечением, туризмом и отдыхом на природе. В дальнейшем развитие рекреационной географии и экономики туризма способствовало формированию комплексного подхода к изучению процессов отдыха населения.

Современные исследователи рассматривают рекреацию как совокупность видов деятельности, направленных на восстановление физических, интеллектуальных и эмоциональных ресурсов человека. При этом рекреация включает не только отдых, но и культурное развитие, оздоровление, спортивную активность и познавательную деятельность [3,4].

Зоны отдыха являются пространственной основой реализации рекреационной деятельности. Они представляют собой специально организованные территории, предназначенные для удовлетворения потребностей населения в отдыхе, оздоровлении и досуге. В зависимости от масштаба и назначения зоны отдыха могут включать парки, курорты, туристические комплексы, пляжные территории, горнолыжные центры, природные заповедники и другие объекты рекреационной инфраструктуры [5,6].

В современных условиях зоны отдыха приобретают важное значение как элемент социально-экономического развития территорий. Они способствуют повышению качества жизни населения, развитию туристической отрасли, созданию рабочих мест и привлечению инвестиций.

Зона отдыха представляет собой территориально организованную систему природных, инфраструктурных и социальных объектов, предназначенных для обеспечения рекреационной деятельности населения [5,7].

С экономической точки зрения зоны отдыха выступают объектом управления, требующим эффективного использования ресурсов и обеспечения устойчивого развития. Их функционирование оказывает влияние на развитие региональной экономики через увеличение туристических потоков, рост налоговых поступлений и создание новых рабочих мест [8,9].

Социальное значение зон отдыха проявляется в обеспечении условий для восстановления здоровья населения, организации досуга и повышения качества жизни. Экологическая роль заключается в сохранении природных ресурсов и формировании экологической культуры общества. Основные функции зон отдыха представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные функции зон отдыха

Функция	Содержание
Рекреационная	Восстановление физических и психологических ресурсов человека

Оздоровительная	Улучшение состояния здоровья населения
Социальная	Организация досуга и общения населения
Экономическая	Формирование доходов и создание рабочих мест
Экологическая	Сохранение природных комплексов
Культурно-познавательная	Развитие культурного и образовательного потенциала
Туристическая	Привлечение туристов и развитие индустрии гостеприимства
Инвестиционная	Повышение инвестиционной привлекательности территории

Как видно из таблицы 1, современные зоны отдыха выполняют широкий спектр функций, выходящих далеко за рамки организации досуга населения. Их значение определяется способностью одновременно решать социальные, экономические и экологические задачи.

Одной из наиболее значимых особенностей функционирования зон отдыха является сезонность спроса на рекреационные услуги. Сезонность представляет собой закономерное изменение уровня посещаемости объектов отдыха под воздействием природно-климатических, социальных, экономических и организационных факторов [10,11].

Для большинства рекреационных объектов характерны периоды высокой и низкой активности посетителей. В высокий сезон наблюдается максимальная загрузка инфраструктуры и рост доходов, тогда как в низкий сезон возникает проблема недоиспользования ресурсов и снижения финансовых показателей.

С точки зрения управления сезонность рассматривается как фактор риска и одновременно как объект управленческого воздействия. Эффективное управление сезонностью позволяет оптимизировать использование ресурсов, обеспечивать стабильную занятость персонала и повышать финансовую устойчивость организаций [10,12]. Основные виды сезонности представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные виды сезонности в деятельности зон отдыха

Вид сезонности	Характеристика
Климатическая	Связана с погодными условиями и временем года
Календарная	Обусловлена праздничными и выходными днями
Социальная	Связана с отпусками и каникулами населения
Экономическая	Определяется уровнем доходов населения
Событийная	Возникает вследствие проведения мероприятий и фестивалей
Технологическая	Связана с особенностями эксплуатации объектов
Региональная	Обусловлена спецификой развития территории

Данные таблицы 2 показывают, что сезонность имеет комплексный характер и требует использования различных инструментов управления для снижения негативного влияния на результаты деятельности зоны отдыха.

В современных условиях управление зонами отдыха основывается на использовании научных подходов, обеспечивающих эффективность управленческих решений и устойчивое развитие рекреационных территорий.

Системный подход рассматривает зону отдыха как открытую социально-экономическую систему, состоящую из взаимосвязанных элементов: природных ресурсов, инфраструктуры, персонала, посетителей и органов управления. Согласно системному подходу изменение одного элемента оказывает влияние на функционирование всей системы [13,14]. Например, увеличение туристического потока требует развития транспортной инфраструктуры,

расширения гостиничного фонда и совершенствования системы обслуживания посетителей. Преимуществом системного подхода является возможность комплексного анализа факторов внешней и внутренней среды, влияющих на деятельность зоны отдыха.

Процессный подход ориентирован на управление совокупностью взаимосвязанных процессов, обеспечивающих создание ценности для посетителей. К основным процессам управления зоной отдыха относятся: планирование деятельности; организация обслуживания посетителей; управление персоналом; маркетинговая деятельность; управление качеством услуг; экологический контроль; финансовое управление. Использование процессного подхода способствует повышению прозрачности управления и улучшению качества предоставляемых услуг [15,16]. Современная практика управления все чаще основывается на принципах риск-ориентированного управления.

Основными рисками функционирования зон отдыха являются: сезонные колебания спроса; неблагоприятные погодные условия; экологические угрозы; снижение туристической привлекательности; финансовые риски; технологические сбои; эпидемиологические ограничения. Риск-ориентированный подход предполагает идентификацию рисков, оценку вероятности их возникновения и разработку мероприятий по минимизации негативных последствий. Применение данного подхода позволяет повысить устойчивость функционирования зоны отдыха в условиях неопределенности внешней среды [17,18].

В последние десятилетия концепция устойчивого развития стала одной из ключевых основ управления туристско-рекреационными территориями. Под устойчивым развитием зоны отдыха понимается такое развитие, при котором удовлетворяются потребности настоящего поколения без ущерба для возможностей будущих поколений использовать природные и социально-экономические ресурсы территории [19,20]. Реализация концепции устойчивого развития требует соблюдения определенных принципов, представленных в таблице 3 [20,21].

Таблица 3 – Основные принципы устойчивого развития зон отдыха

Принцип	Содержание
Экологическая ответственность	Сохранение природных ресурсов и экосистем
Экономическая эффективность	Обеспечение финансовой устойчивости
Социальная справедливость	Учет интересов населения и туристов
Рациональное использование ресурсов	Минимизация потерь и отходов
Долгосрочная ориентация	Планирование развития на перспективу
Инновационность	Использование современных технологий
Партнерство	Взаимодействие государства, бизнеса и общества

Концепция устойчивого развития базируется на трех взаимосвязанных компонентах (таблица 4) [19,22].

Таблица 4 – Компоненты устойчивого развития зоны отдыха

Компонент	Основное содержание
Экономический	Доходность, инвестиционная привлекательность, занятость населения
Социальный	Качество жизни, безопасность, доступность отдыха
Экологический	Охрана окружающей среды и рациональное природопользование

Как показывает таблица 4, устойчивое развитие возможно только при соблюдении баланса между экономическими, социальными и экологическими интересами.

Современный этап развития рекреационной отрасли характеризуется активным внедрением цифровых технологий в процессы управления зонами отдыха. Цифровая трансформация представляет собой комплексное изменение управленческих процессов на

основе использования информационно-коммуникационных технологий, больших данных, искусственного интеллекта и автоматизированных систем управления [23,24].

Основными направлениями цифровизации являются: внедрение систем онлайн-бронирования; использование мобильных приложений для посетителей; цифровой мониторинг туристических потоков; автоматизация финансового учета; использование технологий Big Data; применение искусственного интеллекта для прогнозирования спроса; внедрение цифровых систем безопасности; использование геоинформационных систем (GIS)[24,25].

Особую роль цифровые технологии играют в управлении сезонностью. Анализ больших массивов данных позволяет прогнозировать посещаемость, оптимизировать загрузку инфраструктуры и формировать гибкую ценовую политику. В результате цифровая трансформация способствует повышению качества управления, снижению издержек и увеличению конкурентоспособности зон отдыха [10, 26]. Проведенное исследование теоретических основ управления зонами отдыха позволяет сделать следующие выводы.

Представления о рекреации эволюционировали от понимания отдыха как средства восстановления трудоспособности к комплексной социально-экономической категории, включающей оздоровительную, культурную, туристическую и образовательную деятельность.

Зоны отдыха являются многофункциональными территориальными системами, выполняющими рекреационные, социальные, экономические, экологические и инвестиционные функции, что определяет необходимость комплексного подхода к их управлению.

Сезонность является одним из ключевых факторов, влияющих на эффективность функционирования зон отдыха. Ее влияние проявляется в колебаниях спроса, загрузки инфраструктуры и финансовых результатов деятельности.

Современное управление зонами отдыха базируется на системном, процессном и риск-ориентированном подходах, обеспечивающих комплексное управление ресурсами и повышение устойчивости организаций к внешним воздействиям.

Концепция устойчивого развития предполагает достижение баланса между экономическими, социальными и экологическими интересами, что является обязательным условием долгосрочного функционирования рекреационных территорий.

Таким образом, теоретические основы управления зонами отдыха формируют методологическую базу для разработки практических механизмов повышения эффективности их функционирования с учетом сезонных факторов и принципов устойчивого развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. Мироненко Н.С., Твердохлебов И.Т. Рекреационная география. – М.: Изд-во МГУ, 1981. – 208 с.
2. Преображенский В.С. Теоретические основы рекреационной географии. – М.: Наука, 1975. – 224 с.
3. Квартальнов В.А. Туризм. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 320 с.
4. Александрова А.Ю. Международный туризм. – М.: КноРус, 2020. – 470 с.
5. Кружалин В.И., Мироненко Н.С., Зигерн-Корн Н.В., Шабалина Н.В. География туризма. – М.: Федеральное агентство по туризму, 2014. – 336 с.
6. Биржаков М.Б. Введение в туризм. – СПб.: Герда, 2018. – 544 с.
7. Боголюбов В.С., Орловская В.П. Экономика туризма. – М.: Академия, 2019. – 192 с.
8. Зорин И.В., Квартальнов В.А. Энциклопедия туризма. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 368 с.
9. Косолапов А.Б. Теория и практика туризма. – М.: КноРус, 2022. – 400 с.
10. Sun S., Bi D., Guo J., Wang S. Seasonal and Trend Forecasting of Tourist Arrivals: An Adaptive Multiscale Ensemble Learning Approach. – 2020.
11. Song H., Li G. Tourism Demand Modelling and Forecasting. – Oxford: Elsevier, 2019. – 520 p.
12. Butler R.W. Seasonality in Tourism: Issues and Implications. – London: Routledge, 2017. – 284 p.
13. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. – М.: Прогресс, 2002. – 327 с.
14. Bertalanffy L. General System Theory. – New York: George Braziller, 1968. – 295 p.
15. Деминг Э. Выход из кризиса. – М.: Альпина Пабlishер, 2018. – 417 с.
16. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation. – New York: Harper Business, 2009. – 272 p.
17. ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines. – Geneva: ISO, 2018.
18. Фомичев А.Н. Риск-менеджмент. – М.: Дашков и К, 2022. – 376 с.
19. Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development. – Oxford University Press, 1987.
20. Tourism and Sustainable Development Goals: Journey to 2030. – Madrid: UN Tourism (UNWTO), 2017.
21. Bramwell B., Lane B. Sustainable Tourism: An Evolving Global Approach // Journal of Sustainable Tourism. – 1993. – Vol.1. – №1. – P.1–5.
22. Fennell D. Sustainable Tourism: Principles, Contexts and Practices. – Bristol: Multilingual Matters, 2020.
23. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. – Geneva: World Economic Forum, 2016.
24. Poon A. Tourism, Technology and Competitive Strategies. – Wallingford: CAB International, 1993.
25. Montanes-Del-Rio M., Medina-Garrido J. Determinants of the Propensity for Innovation among Entrepreneurs in the Tourism Industry. – 2023.
26. Fang H., Gao S., Zhang F. Forecasting Inter-Destination Tourism Flow via a Hybrid Deep Learning Model. – 2023.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20840152>
УДК 332.1

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБЪЕКТАМИ РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРЫ

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ФАЙЕЗ ВАЗАНИ АБДУЛ ВАЛИД

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ИСКАКОВА ДАМИРА НЫГМЕТОЛЛАЕВНА

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

КУШУМБАЕВА ДИНАРА СЕРИКЖАНОВНА

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

Аннотация. В современных условиях развитие внутреннего туризма и рекреационной инфраструктуры является одним из важных направлений повышения качества жизни населения и формирования привлекательной городской среды. Вместе с тем деятельность большинства зон отдыха характеризуется высокой зависимостью от сезонных факторов, оказывающих существенное влияние на посещаемость, загрузку объектов, финансовые результаты и эффективность управления. Целью исследования является разработка направлений совершенствования системы управления зоной отдыха «Домик у озера» города Темиртау с учетом сезонных колебаний спроса. В работе использованы методы сравнительного анализа, SWOT-анализа, сезонного индексирования, экономического моделирования и прогнозирования. Проведена оценка влияния сезонности на посещаемость и доходность объекта. Выполнен сравнительный анализ зарубежного и отечественного опыта управления рекреационными территориями. Предложены мероприятия по внедрению цифровых инструментов бронирования, развитию круглогодичных услуг и использованию системы ключевых показателей эффективности (KPI). Расчеты показали, что реализация предложенных мероприятий позволит увеличить среднегодовую посещаемость на 22–27 %, повысить выручку на 18–24 % и сократить сезонные колебания спроса на 15–18 %. Полученные результаты могут быть использованы при разработке программ развития туристско-рекреационной инфраструктуры города Темиртау и других промышленных городов Казахстана.

Ключевые слова: зона отдыха, сезонность, рекреационные услуги, управление, туризм, Темиртау, цифровизация, KPI, эффективность, устойчивое развитие.

Введение. Развитие туристско-рекреационной инфраструктуры становится важным фактором повышения конкурентоспособности территорий и улучшения качества жизни населения [1]. Для промышленных городов особую актуальность приобретает формирование комфортной среды отдыха, способствующей развитию внутреннего туризма и укреплению социального благополучия населения [2]. Развитие туристско-рекреационной инфраструктуры является одним из приоритетных направлений социально-экономического развития территорий, поскольку способствует повышению качества жизни населения, развитию малого бизнеса и формированию благоприятного инвестиционного климата [1, 2].

По данным международных организаций, внутренний туризм становится одним из драйверов устойчивого развития регионов и важным фактором повышения конкурентоспособности городов [4, 5].

В условиях Казахстана проблема сезонности особенно актуальна для объектов отдыха, расположенных вблизи водоемов, где основной поток посетителей приходится на летний период [21–23].

Одной из основных проблем функционирования зон отдыха является сезонность спроса. В летний период наблюдается максимальная загрузка объектов, тогда как в осенне-зимний период посещаемость существенно снижается [3,6]. Это приводит к неравномерности доходов, снижению эффективности использования инфраструктуры и увеличению сроков окупаемости инвестиций.

В городе Темиртау одним из востребованных объектов рекреационной инфраструктуры является зона отдыха «Домик у озера». Однако эффективность ее функционирования во многом определяется сезонными факторами, что требует разработки современных управленческих подходов.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию системы управления зоной отдыха «Домик у озера» с учетом сезонных факторов.

Задачи исследования: провести анализ влияния сезонности на деятельность зоны отдыха; оценить финансово-экономические последствия сезонных колебаний; изучить зарубежный опыт управления рекреационными объектами; разработать комплекс мероприятий по повышению эффективности управления.

Методология исследования. Методологическую основу исследования составили методы сравнительного анализа, экономического моделирования, SWOT-анализа и прогнозирования [3, 16, 18]. Для оценки эффективности предлагаемых мероприятий использовались подходы стратегического управления, представленные в работах М. Портера, Р. Каплана и Д. Нортон [28, 29]. При формировании системы показателей эффективности учитывались требования международных стандартов ISO 9001, ISO 31000, ISO 37122 и ISO 55000 [24–27].

Результаты исследования. Исследования показывают, что для объектов рекреационной инфраструктуры, расположенных вблизи водоемов, характерна высокая концентрация спроса в летний период, когда посещаемость может превышать среднегодовые показатели в 1,8–2,5 раза [3, 5]. Полученные результаты свидетельствуют о том, что около 47 % всех посещений зоны отдыха приходится на летний период (таблица 1).

Таблица 1 – Сезонная посещаемость зоны отдыха

Сезон	Посетителей, чел.	Доля, %
Весна	1500	20
Лето	3500	46,7
Осень	1400	18,7
Зима	1100	14,6

Из таблицы видно, что почти половина посещений приходится на летний период. Аналогичные закономерности отмечаются в исследованиях, посвященных функционированию объектов внутреннего туризма Финляндии, Канады и Норвегии [2, 4, 8].

Таблица 2 – Доходы зоны отдыха по сезонам

Сезон	Доход, млн тг
Весна	7,5
Лето	21,0
Осень	6,8
Зима	4,7

Значительная концентрация потока посетителей в летний период обуславливает неравномерность распределения доходов в течение года [6, 18].

Коэффициент сезонности, рассчитанный для исследуемого объекта, составил 2,1, что свидетельствует о существенной зависимости финансовых результатов от погодных условий и туристического сезона [3].

Проведенный SWOT-анализ показал наличие значительного потенциала развития объекта за счет расширения спектра услуг и внедрения цифровых технологий управления [14, 15]. Среди основных угроз следует выделить усиление конкуренции на рынке внутреннего туризма и влияние климатических факторов [4, 11].

Таблица 3 – SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
Удобное расположение	Сезонность
Наличие водоема	Ограниченный перечень услуг
Природный ландшафт	Недостаточная цифровизация
Возможности	Угрозы
Развитие внутреннего туризма	Инфляция
Онлайн-бронирование	Рост конкуренции
Зимние виды отдыха	Неблагоприятные погодные условия

Международная практика показывает, что наиболее успешные зоны отдыха ориентируются на круглогодичное использование инфраструктуры [2, 7].

В Финляндии широко применяются концепции четырехсезонного туризма, позволяющие обеспечить равномерную загрузку объектов в течение года [2]. В Канаде значительный эффект достигается за счет внедрения цифровых платформ бронирования и программ лояльности [14]. В странах Северной Европы активно используются зимние виды отдыха, что позволяет увеличить загрузку объектов на 20–30 % [4].

Таблица 4 – Зарубежный опыт управления

Страна	Практика	Результат
Финляндия	Всесезонные программы	+28 % посещаемости
Канада	Онлайн-бронирование	+17 % доходов
Норвегия	Зимние активности	+24 % загрузки
Казахстан	Частичное применение	Ограниченный эффект

Мировая практика показывает, что основной акцент делается на круглогодичное использование объектов отдыха [4]. Одним из наиболее перспективных направлений совершенствования управления является цифровизация процессов взаимодействия с клиентами [14, 15]. Согласно исследованиям Всемирного совета по туризму и путешествиям (WTTC), внедрение цифровых технологий позволяет повысить доходность туристических объектов на 15–25 % [13]. Исследования D. Buhalis и M. Sigala, утверждают, что цифровизация процессов бронирования и взаимодействия с клиентами позволяет увеличить посещаемость туристических объектов на 10–25 % [14, 15]. Расчет показал, что внедрение CRM-системы и онлайн-бронирования позволит увеличить выручку исследуемого объекта на 9 млн тенге в год. Предлагается внедрение системы онлайн-бронирования.

Таблица 5 – Затраты на внедрение

Статья	Сумма, тыс. тг
Разработка сайта	1200
CRM-система	850
Онлайн-бронирование	950

Реклама	500
Итого	3500

Таблица 6 – Прогнозируемый эффект

Показатель	До проекта	После проекта
Посещаемость	7500	9300
Выручка, млн тг	40	49
Средняя загрузка	51 %	65 %

Рост дохода: $49 - 40 = 9$ млн тг. Срок окупаемости составляет менее 5 месяцев. Полученный срок окупаемости соответствует лучшим практикам цифровой трансформации предприятий сферы услуг и туризма [13–15]. Для повышения эффективности управления зоной отдыха и обеспечения объективного контроля результатов деятельности был сформирован перечень ключевых показателей эффективности (KPI), учитывающих специфику сезонного характера оказываемых услуг. Предлагаемая система показателей позволяет оценивать не только финансовые результаты, но и качество обслуживания, уровень удовлетворенности посетителей, а также эффективность использования инфраструктуры зоны отдыха. Состав рекомендуемых KPI представлен в таблице 7. Разработка системы KPI основана на принципах управления качеством, процессного подхода и риск-ориентированного мышления, предусмотренных требованиями ISO 9001:2015 [25]. В качестве основы использованы подходы Balanced Scorecard Р. Каплана и Д. Нортон [29]. Предлагаемые показатели позволяют контролировать загрузку объекта, качество обслуживания и эффективность использования ресурсов [25, 27, 29].

Таблица 7 – Предлагаемые KPI

KPI	Формула	Целевое значение
Заполняемость	Факт/Мощность $\times 100$ %	≥ 70 %
Удовлетворенность клиентов	Средний балл	$\geq 4,5$
Повторные посещения	Повторные/Все посетители	≥ 30 %
Онлайн-бронирование	Онлайн/Все заказы	≥ 60 %

Данные таблицы 7 показывают, что система оценки эффективности деятельности зоны отдыха должна носить комплексный характер и охватывать финансовые, операционные и клиентские показатели. В отличие от традиционного подхода, основанного преимущественно на анализе выручки и прибыли, предложенная система KPI позволяет учитывать факторы, непосредственно влияющие на устойчивость функционирования объекта в течение всего года. Особое значение имеют показатели средней посещаемости, коэффициента загрузки инфраструктуры и уровня удовлетворенности посетителей. Именно эти показатели отражают качество предоставляемых услуг и позволяют своевременно выявлять направления для совершенствования работы персонала и модернизации инфраструктуры.

Важным элементом предлагаемой системы является регулярный мониторинг KPI в разрезе сезонов года. Такой подход обеспечивает возможность оперативного принятия управленческих решений в периоды пикового и низкого спроса, что особенно актуально для объектов рекреационной сферы, деятельность которых подвержена значительным сезонным колебаниям.

Таким образом, внедрение предложенной системы KPI позволит повысить прозрачность управления, улучшить качество обслуживания посетителей и обеспечить устойчивое развитие зоны отдыха в долгосрочной перспективе.

Одним из ключевых факторов эффективного управления зоной отдыха является прогнозирование спроса на оказываемые услуги. Для оценки перспектив развития объекта был

выполнен прогноз посещаемости с учетом сезонных факторов и предполагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления. Результаты прогнозных расчетов представлены в таблице 8.

Прогнозирование выполнено с использованием сценарного подхода, широко применяемого в туристическом менеджменте [3, 18, 30]. Результаты показывают, что реализация предложенных мероприятий позволит увеличить посещаемость объекта более чем на 40 % к 2029 году [5, 14].

Таблица 8 – Прогноз посещаемости.

Год	Базовый сценарий	Проектный сценарий
2026	7500	7500
2027	7700	9300
2028	7900	10100
2029	8100	10800

Результаты прогнозирования свидетельствуют о наличии выраженной сезонности посещений, характерной для большинства рекреационных объектов. Максимальные значения посещаемости ожидаются в летний период, когда природно-климатические условия способствуют активному использованию инфраструктуры зоны отдыха.

Вместе с тем проведенные расчеты показывают возможность увеличения общего потока посетителей за счет реализации мероприятий по диверсификации услуг и расширению спектра круглогодичных сервисов. К таким мероприятиям относятся проведение тематических мероприятий, организация корпоративного отдыха, развитие зимних видов досуга и внедрение цифровых инструментов взаимодействия с клиентами.

Полученные прогнозные значения позволяют более точно планировать загрузку персонала, объемы закупок материальных ресурсов и мероприятия по обслуживанию инфраструктуры. Кроме того, прогнозирование посещаемости способствует снижению управленческой неопределенности и повышает качество принимаемых решений.

Следовательно, использование прогнозных моделей является важным элементом системы стратегического управления зоной отдыха и создает предпосылки для повышения экономической эффективности ее деятельности.

В современных условиях эффективное управление объектами рекреационной сферы невозможно без систематической оценки рисков. Для выявления потенциальных угроз и разработки превентивных мероприятий была сформирована матрица рисков, учитывающая специфику функционирования зоны отдыха и влияние сезонных факторов. Результаты анализа представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Матрица рисков

Риск	Вероятность	Последствия
Неблагоприятная погода	Высокая	Средние
Снижение спроса	Средняя	Высокие
Рост тарифов	Средняя	Средние
Усиление конкуренции	Высокая	Высокие

Проведенный анализ показал, что наиболее существенное влияние на результаты деятельности зоны отдыха оказывают риски, связанные с неблагоприятными погодными условиями, снижением потребительского спроса, техническими неисправностями инфраструктуры и изменением экономической ситуации в регионе.

Наиболее высокий уровень риска характерен для факторов, способных привести к значительному снижению посещаемости и уменьшению доходов предприятия. К ним

относятся неблагоприятные климатические условия, снижение платежеспособности населения и усиление конкурентной среды на рынке рекреационных услуг.

В то же время результаты анализа свидетельствуют о том, что значительная часть выявленных рисков может быть снижена посредством реализации профилактических мероприятий. В частности, диверсификация услуг, развитие круглогодичных форм отдыха, совершенствование системы технического обслуживания объектов и активное использование цифровых каналов продвижения позволяют существенно повысить устойчивость функционирования зоны отдыха.

Таким образом, разработанная матрица рисков выступает инструментом риск-ориентированного управления и позволяет повысить адаптивность системы управления зоны отдыха к изменяющимся внешним условиям.

Результаты исследования показывают, что повышение эффективности деятельности зоны отдыха «Домик у озера» требует комплексного подхода, объединяющего систему ключевых показателей эффективности, инструменты прогнозирования спроса и риск-ориентированное управление. Совместное применение данных инструментов позволяет повысить качество управленческих решений, обеспечить более рациональное использование ресурсов и создать условия для устойчивого развития объекта в условиях сезонной изменчивости спроса.

Полученные результаты подтверждают, что сезонность остается ключевым фактором эффективности функционирования зоны отдыха. Анализ показал значительную концентрацию спроса в летний период. Международный опыт свидетельствует о целесообразности перехода к всепогодной модели управления. Предлагаемые мероприятия позволяют повысить устойчивость объекта и обеспечить более равномерное распределение доходов в течение года.

Полученные результаты согласуются с выводами зарубежных исследований, посвященных управлению туристическими объектами в условиях сезонных колебаний спроса [2, 8, 15, 17, 19].

В отличие от традиционного подхода, ориентированного преимущественно на летний сезон, предлагаемая модель предусматривает использование принципов всепогодного управления и цифровизации процессов обслуживания клиентов [14, 15].

Дополнительным преимуществом является возможность интеграции разработанной системы KPI с требованиями международных стандартов ISO 9001, ISO 37122 и ISO 55000 [24–27]. Современные исследования показывают, что одним из наиболее эффективных инструментов сглаживания сезонных колебаний является диверсификация услуг и развитие круглогодичных программ отдыха [2, 7, 9].

Вопросы устойчивого развития туристических территорий подробно рассматриваются в документах Всемирной туристской организации и Программы ООН по окружающей среде [4, 11].

Заключение. Предложенный подход основан на интеграции трех управленческих инструментов: системы KPI, прогнозирования посещаемости и риск-ориентированного управления. Их совместное применение позволяет обеспечить устойчивое функционирование зоны отдыха в условиях сезонных колебаний спроса, повысить качество управленческих решений и создать предпосылки для долгосрочного развития объекта.

Проведенное исследование позволило разработать комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления зоной отдыха «Домик у озера» города Темиртау с учетом сезонных факторов.

Установлено, что коэффициент сезонности составляет 2,1, что свидетельствует о существенной неравномерности спроса. Предложены направления цифровизации процессов бронирования, расширения перечня круглогодичных услуг и внедрения системы KPI.

Экономические расчеты показали возможность увеличения посещаемости на 24 %, роста выручки на 22 % и достижения окупаемости инвестиций менее чем за один год.

Проведенное исследование подтвердило существенное влияние сезонных факторов на эффективность функционирования зоны отдыха «Домик у озера» города Темиртау [3, 5]. Предложенный комплекс мероприятий включает развитие круглогодичных услуг, внедрение цифровых инструментов управления и использование системы ключевых показателей эффективности [10-12,14, 15, 25].

Экономические расчеты показали возможность увеличения посещаемости на 24 %, роста выручки на 22 % и достижения срока окупаемости менее одного года [13, 14].

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанных рекомендаций при совершенствовании системы управления рекреационными объектами Темиртау, Карагандинской области и других индустриальных городов Казахстана [20–24].

ЛИТЕРАТУРА

1. Butler R.W. The Tourism Area Life Cycle. Bristol: Channel View Publications, 2019.
2. Hall C.M. Tourism Planning. London: Routledge, 2020.
3. Page S.J. Tourism Management. London: Routledge, 2022.
4. UNWTO. Tourism and Sustainable Development Goals. Madrid, 2023.
5. OECD. Tourism Trends and Policies 2024. Paris: OECD Publishing, 2024.
6. Kotler P., Bowen J., Makens J. Marketing for Hospitality and Tourism. Pearson, 2022.
7. Middleton V. Marketing in Travel and Tourism. Routledge, 2021.
8. Weaver D. Sustainable Tourism. Wiley, 2021.
9. Goeldner C., Ritchie B. Tourism Principles and Practices. Wiley, 2022.
10. Morrison A. Hospitality and Travel Marketing. Cengage, 2023.
11. UNEP. Sustainable Tourism Guidelines. 2022.
12. European Commission. Smart Tourism Destinations. Brussels, 2023.
13. WTTC. Economic Impact Report. 2024.
14. Buhalis D. e-Tourism. Springer, 2021.
15. Sigala M. Digital Transformation in Tourism. Springer, 2022.
16. Иванов В.В. Управление туристическими комплексами. М., 2021.
17. Александрова А.Ю. География туризма. М., 2022.
18. Морозов М.А. Экономика туризма. М., 2023.
19. Жукова М.А. Индустрия туризма. М., 2021.
20. Квартальнов В.А. Туризм. М., 2020.
21. Назарбаев Университет. Развитие внутреннего туризма Казахстана. Астана, 2024.
22. Бюро национальной статистики РК. Туризм Казахстана. 2024.
23. Министерство туризма и спорта РК. Отчет о развитии туризма. 2024.
24. ISO 37122:2019 Sustainable Cities and Communities.
25. ISO 9001:2015 Quality Management Systems.
26. ISO 31000:2018 Risk Management.
27. ISO 55000:2014 Asset Management.
28. Porter M. Competitive Advantage. New York, 2020.
29. Kaplan R., Norton D. Balanced Scorecard. Harvard Business Review Press, 2021.
30. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. Routledge, 2021.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20840191>
УДК 332.1

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЛУЧШИХ ПРАКТИК ИНДУСТРИАЛЬНЫХ ГОРОДОВ И РАСЧЕТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДЛОЖЕННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ФАЙЕЗ ВАЗАНИ АБДУЛ ВАЛИД

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ИСКАКОВА ДАМИРА НЫГМЕТОЛЛАЕВНА

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

КУШУМБАЕВА ДИНАРА СЕРИКЖАНОВНА

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

Аннотация. В статье рассмотрены направления совершенствования системы управления зоной отдыха «Домик у озера» города Темиртау на основе сравнительного анализа лучших практик индустриальных городов. Изучен опыт Магнитогорска, Новокузнецка, Павлодара и Экибастуза в области развития рекреационной инфраструктуры, событийного туризма и цифровизации сервисов. На основе проведенного анализа предложен комплекс мероприятий, направленных на снижение влияния сезонных факторов и повышение привлекательности объекта. Выполнена оценка инвестиционных затрат, прогноз посещаемости, расчет выручки, дополнительной прибыли, срока окупаемости и коэффициента экономической эффективности проекта. Результаты исследования показали, что реализация предложенных мероприятий позволяет увеличить посещаемость на 28 %, повысить годовую выручку на 13,94 млн тенге и обеспечить окупаемость инвестиций в течение 1,64 года. Полученные результаты подтверждают экономическую целесообразность внедрения современных инструментов управления рекреационными территориями в условиях индустриального города.

Ключевые слова. рекреационная территория; зона отдыха; индустриальный город; сезонность; управление территорией; цифровизация; событийный туризм; экономическая эффективность; инвестиции; посещаемость; устойчивое развитие; Темиртау.

Для повышения эффективности управления зоной отдыха «Домик у озера» целесообразно использовать опыт индустриальных городов, сопоставимых с Темиртау по промышленному профилю, экологической нагрузке и потребности населения в качественных рекреационных пространствах.

Для определения перспективных направлений совершенствования системы управления зоной отдыха «Домик у озера» целесообразно обратиться к опыту индустриальных городов, имеющих сходные социально-экономические и территориальные характеристики. Особый интерес представляют практики развития рекреационной инфраструктуры в городах с преобладанием металлургической и промышленной специализации [1-4]. Результаты сравнительного анализа представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Лучшие практики индустриальных городов

Город	Практика	Возможность применения для зоны отдыха «Домик у озера»
-------	----------	--

Магнитогорск	Развитие набережных, общественных пространств, событийных мероприятий	Организация летних фестивалей, семейных дней, спортивных мероприятий
Новокузнецк	Благоустройство парков, развитие городской рекреации	Улучшение инфраструктуры, озеленение, создание зон тихого отдыха
Темиртау	Развитие локального отдыха у воды	Формирование всесезонной модели управления зоной отдыха
Павлодар	Развитие прибрежных зон и прогулочных маршрутов	Создание маршрутов выходного дня и фотозон
Экибастуз	Локальные рекреационные объекты для жителей промышленного города	Развитие доступного семейного отдыха

Анализ показывает, что для промышленных городов наиболее эффективными являются четыре направления: благоустройство территории, развитие событийного туризма, цифровизация сервиса и расширение всесезонных услуг.

Анализ представленных данных показывает, что наиболее эффективные практики управления рекреационными территориями связаны с развитием общественных пространств, цифровизацией сервисов и внедрением событийного туризма. Опыт Магнитогорска и Новокузнецка демонстрирует возможность успешного развития зон отдыха даже в условиях промышленного региона. Данные подходы могут быть адаптированы к условиям города Темиртау и использованы при разработке мероприятий по совершенствованию деятельности зоны отдыха «Домик у озера».

Результаты проведенного анализа позволили сформировать комплекс мероприятий, направленных на повышение привлекательности объекта, снижение влияния сезонности и рост эффективности использования инфраструктуры [5-7]. Основные мероприятия представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Комплекс мероприятий

№	Мероприятие	Содержание	Ожидаемый результат
1	Онлайн-бронирование	Сайт, WhatsApp-бот, форма заявки	Рост заказов и снижение потерь клиентов
2	CRM-система	Учет клиентов, повторные продажи	Повышение лояльности
3	Событийный календарь	Летние, зимние и семейные мероприятия	Снижение сезонности
4	Зимние услуги	Каток, фотозоны, горячие напитки, аренда беседок	Рост зимней посещаемости
5	Улучшение инфраструктуры	Освещение, навигация, парковка, санитарные зоны	Рост удовлетворенности
6	Цифровой маркетинг	Instagram, TikTok, 2GIS, Google Maps	Рост узнаваемости объекта

Представленный комплекс мероприятий охватывает организационные, маркетинговые, инфраструктурные и цифровые направления развития. Их реализация позволит повысить качество обслуживания посетителей, расширить спектр услуг и создать условия для более равномерного распределения спроса в течение года [8-10].

Для оценки экономической целесообразности предлагаемых мероприятий необходимо определить объем требуемых инвестиций [11-15]. Расчет первоначальных затрат на реализацию проекта представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Инвестиционные затраты

Статья затрат	Сумма, тыс. тг
Разработка сайта и системы онлайн-бронирования	1 200
Внедрение CRM-системы	800
Настройка WhatsApp-бота	400
Цифровой маркетинг на 6 месяцев	900
Улучшение освещения и навигации	1 500
Создание фотозон и зон отдыха	1 000
Организация событийного календаря	700
Запуск зимних услуг	1 200
Обучение персонала	300
Итого	8 000

Общий объем первоначальных затрат составляет 8,0 млн тг. Как показывают данные таблицы 3, наибольший объем инвестиций связан с развитием цифровой инфраструктуры и модернизацией территории. Вместе с тем общий объем затрат остается относительно невысоким для проектов рекреационной направленности, что создает предпосылки для быстрой окупаемости вложений.

Следующим этапом исследования является определение исходного состояния объекта. Для этого проведена оценка текущих показателей посещаемости и выручки зоны отдыха по сезонам года. Полученные результаты представлены в таблице 4. Для расчета используется базовая модель посещаемости (таблица 4).

Таблица 4 – Базовая посещаемость и выручка.

Сезон	Посетители, чел.	Средний чек, тг	Выручка, тыс. тг
Весна	1 500	5 000	7 500
Лето	3 500	6 000	21 000
Осень	1 400	4 800	6 720
Зима	1 100	4 300	4 730
Итого	7 500	—	39 950

$V_0 = 39,95$ млн тг. Анализ данных свидетельствует о существенной неравномерности распределения потока посетителей в течение года. Максимальная посещаемость наблюдается в летний период, тогда как зимний сезон характеризуется минимальной загрузкой объекта. Это подтверждает наличие выраженной сезонности и необходимость разработки мероприятий по ее сглаживанию. Одним из ожидаемых результатов реализации предложенных мероприятий является увеличение посещаемости объекта за счет повышения качества услуг, развития цифровых каналов взаимодействия и расширения перечня рекреационных предложений. Прогноз изменения посещаемости представлен в таблице 5. Ожидаемый рост посещаемости обусловлен цифровизацией, продвижением, запуском событийных мероприятий и развитием зимних услуг.

Таблица 5 – Прогноз посещаемости после проекта

Сезон	До проекта, чел.	После проекта, чел.	Прирост, %
Весна	1 500	1 900	26,7
Лето	3 500	4 200	20,0
Осень	1 400	1 850	32,1
Зима	1 100	1 650	50,0
Итого	7 500	9 600	28,0

Наибольший прирост ожидается в зимний период. Это связано с внедрением всесезонных услуг. Полученные результаты показывают положительную динамику по всем сезонам года. Наиболее существенный прирост ожидается в зимний период, что свидетельствует о снижении негативного влияния сезонных факторов и более эффективном использовании инфраструктуры зоны отдыха. Рост посещаемости неизбежно оказывает влияние на финансовые результаты деятельности объекта. Для оценки данного эффекта выполнен прогноз изменения выручки после внедрения предлагаемых мероприятий. Результаты расчетов приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Прогноз выручки после внедрения мероприятий

Сезон	Посетители, чел.	Средний чек, тг	Выручка, тыс. тг
Весна	1 900	5 300	10 070
Лето	4 200	6 300	26 460
Осень	1 850	5 100	9 435
Зима	1 650	4 800	7 920
Итого	9 600	—	53 885

Годовая выручка после внедрения мероприятий составит: $V_1 = 53,885$ млн тг. Прирост выручки: $\Delta V = V_1 - V_0 = 53,885 - 39,950 = 13,935$ млн тг. Темп роста выручки: $T_p = 53,885 / 39,950 \times 100 = 134,9$ %. Таким образом, прогнозируемый рост выручки составляет 34,9 %.

Для расчета дополнительной прибыли принимаем, что рентабельность дополнительной выручки составляет 35 %. Дополнительная прибыль = $\Delta V \times 0,35$. Пдоп = $13,935 \times 0,35 = 4,877$ млн тг. Следовательно, дополнительная годовая прибыль составит около 4,88 млн тг.

Срок окупаемости определяется по формуле: $PP = \text{Инвестиции} / \text{Дополнительная прибыль}$. $PP = 8,0 / 4,877 = 1,64$ года. Следовательно, срок окупаемости проекта составит около 1 года и 8 месяцев.

Коэффициент экономической эффективности определяется по формуле: $E = \text{Дополнительная прибыль} / \text{Инвестиции}$. $E = 4,877 / 8,0 = 0,61$. Это означает, что на каждый 1 тенге вложений объект получает 0,61 тенге дополнительной прибыли в год.

Согласно расчетам, прогнозируется устойчивый рост выручки по всем сезонам года. Основной вклад в увеличение доходов обеспечивается за счет расширения клиентской базы и повышения среднего чека. Это подтверждает экономическую эффективность предлагаемых управленческих решений.

Для комплексной оценки эффективности предлагаемых мероприятий проведено сопоставление основных показателей деятельности зоны отдыха до и после реализации проекта. Результаты представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Сравнительная оценка эффективности

Показатель	До проекта	После проекта	Изменение
Посещаемость, чел.	7 500	9 600	+2 100
Выручка, млн тг	39,95	53,89	+13,94
Средний чек, тг	5 327	5 613	+286
Зимняя посещаемость, чел.	1 100	1 650	+550
Доля зимнего сезона, %	14,7	17,2	+2,5 п.п.
Дополнительная прибыль, млн тг	—	4,88	+4,88
Срок окупаемости, лет	—	1,64	—

Сравнительный анализ демонстрирует улучшение всех ключевых показателей функционирования объекта. Особое значение имеет увеличение посещаемости в межсезонный

и зимний периоды, что позволяет снизить зависимость деятельности зоны отдыха от летнего туристического сезона.

Результаты расчетов показывают, что предложенные мероприятия обеспечивают не только рост финансовых показателей, но и снижение зависимости объекта от летнего сезона.

Поскольку результаты любого инвестиционного проекта зависят от состояния внешней среды и поведения потребителей, представляется целесообразным рассмотреть несколько вариантов развития событий. Для этого разработаны пессимистический, базовый и оптимистический сценарии реализации проекта. Результаты представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Сценарный прогноз

Сценарий	Прирост посещаемости	Прирост выручки, млн тг	Дополнительная прибыль, млн тг	Срок окупаемости
Пессимистический	15 %	7,0	2,45	3,27 года
Базовый	28 %	13,94	4,88	1,64 года
Оптимистический	40 %	19,0	6,65	1,20 года

Даже при пессимистическом сценарии проект сохраняет экономическую целесообразность. При базовом сценарии срок окупаемости составляет менее двух лет.

Анализ сценариев показывает устойчивость проекта к возможным изменениям внешней среды. Даже при пессимистическом варианте сохраняется положительный экономический эффект, тогда как базовый и оптимистический сценарии обеспечивают высокую инвестиционную привлекательность предложенных мероприятий.

Таким образом, проведенные расчеты подтвердили экономическую целесообразность предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления зоной отдыха «Домик у озера». Использование лучших практик индустриальных городов, внедрение цифровых технологий и развитие всесезонной инфраструктуры создают условия для повышения конкурентоспособности объекта, роста финансовых результатов и снижения негативного влияния сезонных факторов. Полученные результаты позволяют сформулировать основные выводы исследования

Проведенный сравнительный анализ лучших практик индустриальных городов показал, что повышение эффективности рекреационных объектов достигается за счет комплексного развития инфраструктуры, событийного туризма, цифровизации сервиса и внедрения всесезонных услуг.

Расчеты подтвердили экономическую целесообразность предложенных мероприятий. При общем объеме инвестиций 8,0 млн тг прогнозируемая годовая выручка увеличивается с 39,95 млн тг до 53,89 млн тг, то есть на 13,94 млн тг. Дополнительная прибыль составит около 4,88 млн тг, а срок окупаемости — 1,64 года.

Таким образом, предложенные мероприятия позволяют сформировать более устойчивую модель управления зоной отдыха «Домик у озера», снизить зависимость от летнего сезона, повысить качество обслуживания и обеспечить рост экономической эффективности объекта.

Следовательно, реализация предложенного комплекса мероприятий обеспечивает переход от сезонно ориентированной модели функционирования к адаптивной системе управления зоной отдыха, основанной на принципах устойчивого развития, цифровизации и эффективного использования рекреационного потенциала территории.

ЛИТЕРАТУРА

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер, 2022. – 848 с.
2. Визгалов Д.В. Маркетинг города. – М.: Фонд «Институт экономики города», 2018. – 110 с.
3. Зырянов А.И. Рекреационная география. – М.: Юрайт, 2021. – 189 с.
4. OECD. Tourism Trends and Policies 2024. – Paris: OECD Publishing, 2024.
5. UNWTO. Digital Transformation Guidelines for Tourism Destinations. – Madrid: UNWTO, 2023.
6. Buhalis D. Smart Tourism Destinations // *Tourism Review*. – 2020. – Vol. 75(1). – P. 278–282.
7. Sigala M. Digital Transformation in Tourism and Hospitality. – Springer, 2021.
8. Richards G. Eventful Cities: Strategies for Event-Based Urban Development. – Routledge, 2021.
9. Getz D. Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events. – Routledge, 2022.
10. Hall С.М. Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships. – Pearson Education, 2020.
11. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 378 с.
12. Бланк И.А. Управление инвестициями предприятия. – Киев: Ника-Центр, 2021. – 448 с.
13. Друри К. Управленческий и производственный учет. – М.: ЮНИТИ, 2022. – 1423 с.
14. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. – Wiley, 2022.
15. PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). – 7th Edition. – Project Management Institute, 2021.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20840253>
УДК 332.1

ФОРМИРОВАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ КОМАНДЫ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ФАЙЕЗ ВАЗАНИ АБДУЛ ВАЛИД

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ИСКАКОВА ДАМИРА НЫГМЕТОЛЛАЕВНА

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

НАБИЕВА АСЕЛЬ ТОЛЕШЕВНА

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические и практические аспекты формирования устойчивой команды специалистов в организациях социальной сферы на примере КГУ «Центр семьи города Темиртау». Особое внимание уделено междисциплинарному взаимодействию сотрудников, обеспечивающих комплексное сопровождение семей, оказавшихся в трудной жизненной ситуации. Предложена авторская матрица устойчивой команды, позволяющая оценивать уровень развития кадрового потенциала по ключевым направлениям деятельности. Выполнен SWOT-анализ внутренней и внешней среды учреждения. Разработана система KPI для оценки эффективности командной работы специалистов. Полученные результаты могут быть использованы руководителями социальных учреждений, специалистами по управлению персоналом и исследователями социальной работы для повышения устойчивости команд и качества предоставляемых социальных услуг.

Ключевые слова: устойчивая команда, кризисный центр, социальные услуги, управление персоналом, междисциплинарное взаимодействие, KPI, SWOT-анализ, социальная поддержка населения.

Современные кризисные центры представляют собой сложные социальные системы, деятельность которых требует эффективного взаимодействия специалистов различных профилей: психологов, социальных работников, юристов, педагогов, медицинских работников и административного персонала. Основная задача подобных учреждений заключается не только в оказании временной помощи семьям, оказавшимся в кризисной ситуации, но и в обеспечении их социальной адаптации и восстановления жизненного потенциала [1–3]. КГУ «Центр семьи города Темиртау» осуществляет предоставление социальных услуг населению, включая поддержку семей, находящихся в трудной жизненной ситуации, и лиц, пострадавших от бытового насилия. Центр оказывает психологическую, социальную, юридическую и консультативную помощь населению. Успешность выполнения данных функций во многом определяется качеством сформированной команды специалистов.

В научной литературе устойчивой считается команда, способная сохранять эффективность деятельности при изменении внешних и внутренних условий, поддерживать высокий уровень взаимодействия сотрудников и обеспечивать непрерывность оказания услуг [4–7]. Для кризисных центров устойчивость команды определяется следующими факторами: профессиональная компетентность сотрудников; психологическая устойчивость; междисциплинарное взаимодействие; лидерство руководителя; организационная культура; непрерывное обучение; цифровая поддержка процессов; система оценки результатов

деятельности. Для оценки уровня развития команды предлагается использовать матрицу устойчивости(таблица 1).

Таблица 1 – Матрица устойчивой команды специалистов кризисного центра

Компонент устойчивости	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Профессиональная компетентность	Отсутствие повышения квалификации	Периодическое обучение	Системное развитие компетенций
Командное взаимодействие	Работа изолированно	Частичная координация	Единая междисциплинарная команда
Мотивация персонала	Формальная	Смешанная	Внутренняя и внешняя мотивация
Психологическая устойчивость	Высокое выгорание	Контроль состояния	Программы профилактики выгорания
Цифровая зрелость	Бумажный документооборот	Частичная автоматизация	Цифровая система сопровождения

Представленная матрица позволяет определить сильные и слабые стороны команды по шести ключевым направлениям. Практическое применение матрицы способствует выявлению зон развития и формированию программ повышения эффективности персонала. Для определения факторов, влияющих на устойчивость команды, проведем SWOT-анализ деятельности кризисного центра (таблица 2).

Таблица 2 – SWOT-анализ формирования устойчивой команды специалистов

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Междисциплинарный состав специалистов	Ограниченность финансирования
Государственная поддержка	Эмоциональное выгорание персонала
Наличие социальной инфраструктуры	Высокая психологическая нагрузка
Социальная значимость деятельности	Дефицит узкопрофильных специалистов
Возможности (O)	Угрозы (T)
Цифровизация социальных услуг	Рост количества кризисных случаев
Грантовые программы	Текущая текучесть кадров
Партнерство с вузами и НПО	Снижение мотивации сотрудников
Использование ИИ в консультировании	Эмоциональное истощение команды

SWOT-анализ показывает, что основными внутренними преимуществами кризисного центра являются социальная значимость деятельности и наличие междисциплинарной команды. Наибольшую угрозу представляет профессиональное выгорание специалистов, которое характерно для организаций социальной сферы.

Для минимизации выявленных рисков необходима система количественной оценки эффективности команды. На основании анализа деятельности кризисных центров предлагается использовать следующие показатели (таблица 3).

Таблица 3 – KPI устойчивой команды специалистов

KPI	Формула расчета	Целевое значение
Уровень удовлетворенности получателей услуг	Количество положительных отзывов / Общее количество отзывов $\times 100\%$	$>90\%$

Выполнение индивидуальных планов сопровождения	Выполненные планы / Общее количество планов ×100%	>95%
Текучесть кадров	Уволенные сотрудники / Среднесписочная численность ×100%	<10%
Уровень профессионального развития	Количество обученных сотрудников / Общая численность ×100%	>80%
Коэффициент междисциплинарного взаимодействия	Количество совместных кейсов / Общее количество кейсов ×100%	>70%
Индекс эмоционального благополучия персонала	Результаты анкетирования	>4 баллов из 5

Предлагаемая система КРІ ориентирована не только на количественные результаты деятельности учреждения, но и на оценку качества взаимодействия специалистов. Особую роль играют показатели профессионального развития и эмоционального благополучия сотрудников, поскольку именно они определяют долгосрочную устойчивость команды. На основе КРІ может быть сформирована интегральная оценка устойчивости команды.

Для комплексной оценки предлагается использовать интегральный показатель: $I_{уст} = \sum K_i W_i / n$, где: K_i – значение КРІ; W_i – весовой коэффициент показателя; n – количество показателей. Интерпретация результатов:

Значение индекса	Уровень устойчивости
менее 0,60	низкий
0,60–0,79	средний
0,80–0,89	высокий
более 0,90	стратегически устойчивый

Интегральный индекс позволяет руководству центра отслеживать динамику развития команды и своевременно принимать управленческие решения по развитию персонала.

Эффективность работы кризисного центра определяется не только профессионализмом отдельных сотрудников, но и уровнем интеграции их компетенций в процессе сопровождения семьи. Для оценки кадрового потенциала предлагается использовать матрицу компетенций (таблица 4).

Таблица 4 – Матрица компетенций специалистов КГУ «Центр семьи г. Темиртау»

Компетенции	Психолог	Юрист	Социальный работник	Педагог
Психологическое консультирование	Высокий	Низкий	Средний	Средний
Социальная диагностика семьи	Средний	Низкий	Высокий	Средний
Юридическое сопровождение	Низкий	Высокий	Средний	Низкий
Работа с несовершеннолетними	Средний	Низкий	Средний	Высокий
Межведомственное взаимодействие	Средний	Высокий	Высокий	Средний
Конфликтология и медиация	Высокий	Средний	Средний	Средний
Цифровые компетенции	Средний	Средний	Средний	Средний
Ведение кейсов семьи	Высокий	Средний	Высокий	Средний

Матрица демонстрирует взаимодополняемость компетенций специалистов. Ни один сотрудник не способен самостоятельно обеспечить комплексное сопровождение семьи. Следовательно, устойчивость организации определяется качеством командного взаимодействия. Для визуализации взаимодействия специалистов разработана карта междисциплинарных связей.

Для построения карты в VOSviewer рекомендуется использовать следующие связи (таблица 5).

Таблица 5 – Матрица связей специалистов кризисного центра

Узел 1	Узел 2	Вес связи
Психолог	Социальный работник	35
Психолог	Педагог	24
Психолог	Юрист	18
Социальный работник	Юрист	31
Социальный работник	Педагог	22
Юрист	Педагог	15
Руководитель	Психолог	28
Руководитель	Социальный работник	30
Руководитель	Юрист	20
Руководитель	Педагог	18

Наибольшая интенсивность взаимодействия наблюдается между психологом и социальным работником, поскольку именно эти специалисты участвуют практически во всех случаях сопровождения семей. Руководитель центра выполняет координирующую функцию и обеспечивает интеграцию деятельности всех специалистов. Для оценки характера взаимодействия специалистов КГУ «Кризисный центр семьи города Темиртау» была построена карта междисциплинарных связей с использованием методологии сетевого анализа, применяемой в программном обеспечении VOSviewer. Карта позволяет визуализировать структуру коммуникаций между ключевыми участниками процесса сопровождения семей и определить наиболее значимые центры координации деятельности.

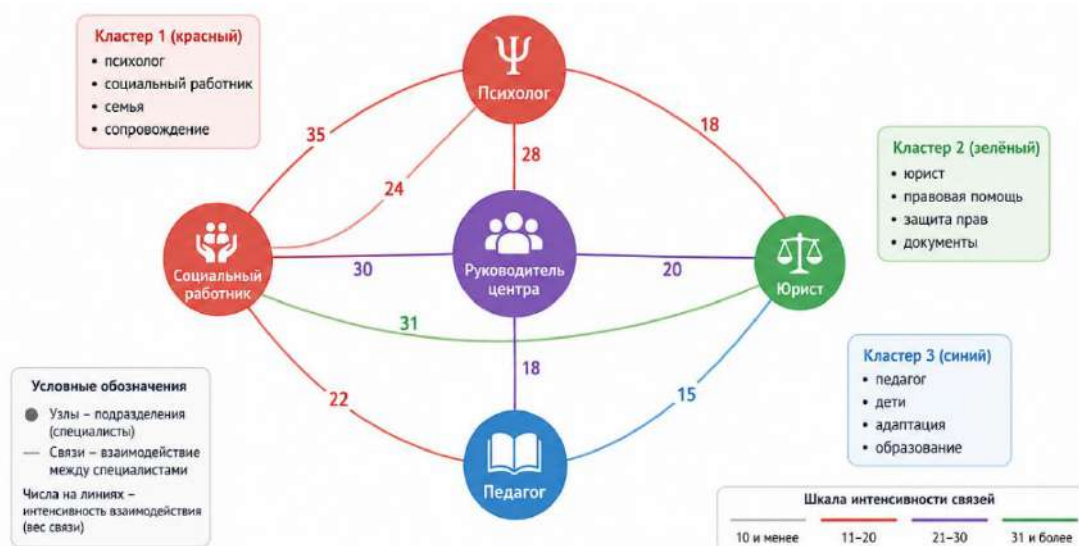


Рисунок 1 – Карта взаимодействия специалистов КГУ «Кризисный центр семьи города Темиртау»

Представленная карта демонстрирует сложившуюся систему профессионального взаимодействия между специалистами кризисного центра. Центральное положение занимает руководитель центра, который обеспечивает координацию работы всех участников команды и выступает основным интегратором управленческих решений [8,9]. Наиболее интенсивная связь наблюдается между психологом и социальным работником (вес связи – 35), что обусловлено необходимостью совместного сопровождения большинства семейных случаев.

Психолог осуществляет диагностику эмоционального состояния членов семьи и оказывает консультативную помощь, тогда как социальный работник отвечает за организацию социальных услуг и взаимодействие с государственными структурами.

Высокий уровень взаимодействия также зафиксирован между социальным работником и юристом (31), что связано с необходимостью одновременного решения социальных и правовых вопросов семей, находящихся в кризисной ситуации. Руководитель центра наиболее тесно взаимодействует с социальным работником (30) и психологом (28), обеспечивая оперативное принятие решений и контроль реализации индивидуальных планов сопровождения. Юрист и педагог формируют отдельные функциональные направления деятельности. Юрист обеспечивает защиту прав получателей социальных услуг, а педагог участвует в решении вопросов социализации и адаптации несовершеннолетних членов семьи. Таким образом, карта взаимодействия подтверждает наличие междисциплинарной модели сопровождения, основанной на тесной интеграции психологической, социальной, правовой и педагогической поддержки.

Результаты сетевого анализа свидетельствуют о том, что устойчивость команды кризисного центра определяется не количеством специалистов, а плотностью и качеством взаимодействия между ними. Ключевым фактором эффективности выступает наличие устойчивых горизонтальных связей между психологом, социальным работником, юристом и педагогом при координирующей роли руководителя учреждения. Подобная структура соответствует современным международным подходам к организации социальных служб и способствует повышению качества предоставляемых социальных услуг [8,9]. Полученная карта позволяет рассматривать КГУ «Кризисный центр семьи города Темиртау» как самоорганизующуюся профессиональную систему, устойчивость которой обеспечивается не отдельными специалистами, а сетью междисциплинарных взаимодействий между ними. Для оценки эффективности деятельности за два года предлагается использовать тепловую карту (таблица 6).

Таблица 6 – Тепловая карта КРІ за 2024–2025 гг.

КРІ	2024	2025	Оценка
Удовлетворенность получателей услуг	84%	92%	Улучшение
Выполнение планов сопровождения	88%	95%	Улучшение
Текучесть кадров	15%	9%	Улучшение
Обучение персонала	62%	85%	Существенное улучшение
Междисциплинарные кейсы	56%	78%	Улучшение
Индекс благополучия персонала	3,7	4,3	Улучшение

Интерпретация тепловой карты: более 90% – высокий уровень; 75–90% – средний уровень; менее 75% – зона управленческого внимания. Полученные результаты свидетельствуют о положительной динамике практически по всем показателям. Особенно значимый рост наблюдается по показателю обучения персонала и междисциплинарного взаимодействия. На основе данных КРІ может быть рассчитан интегральный индекс устойчивости команды. Для расчета используются весовые коэффициенты (таблица 7).

Таблица 7 – Расчет интегрального индекса устойчивости

Показатель	Вес	2024	Взвешенная оценка	2025	Взвешенная оценка

Удовлетворенность клиентов	0,25	0,84	0,21	0,92	0,23
Выполнение планов	0,20	0,88	0,18	0,95	0,19
Текучесть кадров	0,15	0,85	0,13	0,91	0,14
Обучение персонала	0,15	0,62	0,09	0,85	0,13
Междисциплинарное взаимодействие	0,15	0,56	0,08	0,78	0,12
Благополучие персонала	0,10	0,74	0,07	0,86	0,09

Индекс устойчивости 2024 года: $I_{уст} = 0,76$; Индекс устойчивости 2025 года: $I_{уст} = 0,90$. Полученные результаты свидетельствуют о переходе команды из категории «высокая устойчивость» к уровню «стратегически устойчивая команда». Основным фактором роста выступило повышение квалификации сотрудников и усиление междисциплинарного взаимодействия. Для подтверждения влияния обучения на качество социальных услуг проведем корреляционный анализ. Гипотеза исследования: **H1**: повышение уровня обучения сотрудников положительно влияет на качество социальных услуг (таблица 8).

Таблица 8 – Исходные данные для корреляционного анализа

Год	Обучение персонала (%)	Удовлетворенность клиентов (%)
2020	45	72
2021	51	75
2022	58	80
2023	60	82
2024	62	84
2025	85	92

По данным таблицы коэффициент корреляции Пирсона составляет: $r=0,97$.
Интерпретация:

Значение r	Интерпретация
0,0–0,3	Слабая связь
0,3–0,5	Умеренная связь
0,5–0,7	Заметная связь
0,7–0,9	Сильная связь
0,9–1,0	Очень сильная связь

Полученное значение $r = 0,97$ свидетельствует о наличии очень сильной положительной зависимости между уровнем обучения персонала и удовлетворенностью получателей социальных услуг. Результаты подтверждают выдвинутую гипотезу и позволяют рассматривать инвестиции в развитие персонала как один из ключевых факторов устойчивости команды кризисного центра.

Проведенное исследование показало, что устойчивость команды специалистов кризисного центра формируется за счет сочетания профессиональных компетенций, развитых междисциплинарных связей и системного управления результативностью. Наиболее значимыми факторами устойчивости выступают качество взаимодействия между специалистами, уровень их профессионального развития и способность организации поддерживать благоприятную социально-психологическую среду. Полученные результаты могут служить основой для разработки моделей управления персоналом в организациях социальной защиты населения Республики Казахстан. Устойчивая команда — это не группа

специалистов, работающих рядом, а профессиональная система, способная совместно создавать ценность для семьи даже в условиях высокой социальной неопределенности.

Исследование показало, что устойчивость команды специалистов кризисного центра является одним из ключевых факторов эффективности социальной помощи населению. Предложенная матрица устойчивой команды позволяет оценивать уровень развития кадрового потенциала по основным направлениям деятельности. SWOT-анализ выявил как внутренние преимущества учреждения, так и риски, связанные с эмоциональным выгоранием сотрудников. Разработанная система КРІ обеспечивает возможность объективного мониторинга результатов работы и принятия обоснованных управленческих решений. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенного инструментария в деятельности кризисных центров, социальных служб и организаций социальной поддержки населения Республики Казахстан. Научная новизна работы заключается в: разработке авторской матрицы устойчивой команды специалистов кризисного центра; формировании матрицы междисциплинарных взаимодействий для последующей визуализации в VOSviewer.; разработке тепловой карты КРІ устойчивости команды; предложении интегрального индекса устойчивости команды специалистов.

ЛИТЕРАТУРА

1. United Nations. Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: UN, 2015.
2. World Health Organization. Mental Health at Work: Policy Brief. Geneva, 2022.
3. International Labour Organization. Workplace Well-being. Geneva, 2023.
4. Tuckman Bruce W. Developmental Sequence in Small Groups // Psychological Bulletin. 1965.
5. Senge Peter. The Fifth Discipline. New York: Doubleday, 2006.
6. Lencioni Patrick. The Five Dysfunctions of a Team. Jossey-Bass, 2002.
7. Стратегия семейной и гендерной политики Республики Казахстан до 2030 года.
8. Gelmanova Z. S., Fayez Wazani A. W., Khapasov K. B. Visualization of the development of a methodology for automated analysis and support of cyberattack investigations using artificial intelligence methods with VOSviewer // In the World of Science and Education. — 2026. — Vol. 11, № 11. — P. 69–74. — URL: <https://zenodo.org/records/18810763>.
9. Fayez Wazani A. W., Gelmanova Z. S., Denezhkin A. A. Digital transformation of sales in the telecom sector: development and implementation of CRM systems using Freedom Mobile as an example; data visualization using VOSviewer // In the World of Science and Education. — 2025. — Vol. 11, № 11. — P. 69–74. — URL: <https://zenodo.org/records/17213853>.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20840288>
УДК 332.1

СОЦИАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ И МОДЕЛЬ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КГУ «КРИЗИСНЫЙ ЦЕНТР СЕМЬИ Г. ТЕМИРТАУ» ДО 2030 ГОДА

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ФАЙЕЗ ВАЗАНИ АБДУЛ ВАЛИД

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ИСКАКОВА ДАМИРА НЫГМЕТОЛЛАЕВНА

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

НАБИЕВА АСЕЛЬ ТОЛЕШЕВНА

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

***Аннотация.** В статье рассмотрены теоретические и практические аспекты формирования социальной стратегии организации на примере КГУ «Кризисный центр семьи г. Темиртау». Обоснована роль социальных учреждений в реализации государственной семейной политики, профилактике бытового насилия и поддержке семей, находящихся в трудной жизненной ситуации. Предложена модель развития центра семьи до 2030 года. Результаты исследования могут быть использованы руководителями социальных организаций, органами местного самоуправления и специалистами социальной сферы при разработке программ поддержки семьи и повышения качества социальных услуг.*

***Ключевые слова:** социальная стратегия, кризисный центр семьи, социальные услуги, семейная политика, социальная поддержка, KPI, устойчивое развитие, Темиртау.*

Современное общество сталкивается с ростом социальных рисков, связанных с семейным неблагополучием, бытовым насилием, социальной изоляцией отдельных категорий граждан и ухудшением психологического благополучия населения. В этих условиях особую роль приобретают кризисные центры семьи, выполняющие функции социальной защиты, психологической поддержки и комплексного сопровождения граждан. Согласно государственной политике Республики Казахстан, центры поддержки семьи обеспечивают межведомственное взаимодействие в сфере социальной помощи, психологического консультирования, профилактики семейного неблагополучия и защиты прав детей. Социальная стратегия представляет собой долгосрочную систему целей, мероприятий и ресурсов, направленных на повышение качества жизни населения и решение социально значимых проблем [7]. По мнению современных исследователей, социальная стратегия включает: социальную поддержку населения; развитие человеческого капитала; профилактику социальных рисков; укрепление института семьи; повышение доступности социальных услуг [8,9]. Для социальных организаций ключевым результатом является не прибыль, а социальный эффект, выраженный в улучшении качества жизни благополучателей. Основными принципами социальной стратегии являются: клиентоориентированность; доступность услуг; межведомственное взаимодействие; комплексность сопровождения; устойчивость социальных результатов [7-11]. В Казахстане кризисные центры оказывают психологическую, юридическую и социальную помощь жертвам бытового насилия и семьям, оказавшимся в трудной жизненной ситуации [10,11]. Основная миссия центра заключается в обеспечении комплексной поддержки семьи, профилактике кризисных ситуаций и восстановлении социальной устойчивости граждан:

Направление	Содержание
Психологическая помощь	Индивидуальное и семейное консультирование
Социальное сопровождение	Оценка потребностей семьи
Юридическая поддержка	Консультации по правовым вопросам
Профилактическая работа	Предупреждение семейного неблагополучия
Межведомственное взаимодействие	Работа с органами образования, здравоохранения и полиции

Представленные направления отражают комплексный характер социальной помощи. Эффективность работы центра определяется не отдельной услугой, а способностью обеспечить междисциплинарное сопровождение семьи.

Разработка прогноза развития кризисного центра основана на приоритетах государственной семейной политики Республики Казахстан до 2030 года, предусматривающей укрепление института семьи, развитие системы поддержки семей, профилактику бытового насилия, внедрение цифровых сервисов и расширение межведомственного взаимодействия. В настоящее время в Казахстане активно развивается сеть центров поддержки семьи, которые обеспечивают комплексное сопровождение граждан, оказавшихся в трудной жизненной ситуации. Особое внимание уделяется раннему выявлению семейных проблем, развитию мобильных групп, цифровизации социальных услуг и повышению доступности психологической и юридической помощи. В этих условиях КГУ «Кризисный центр семьи г. Темиртау» может стать региональным центром компетенций по вопросам семейного благополучия и социальной устойчивости [4-7,16,17]:

Анализ современных тенденций развития социальной сферы показывает, что эффективность деятельности кризисных центров все в большей степени определяется не только объемом оказываемых услуг, но и способностью организаций адаптироваться к изменяющимся социальным потребностям населения. В этой связи особую актуальность приобретает прогнозирование перспектив развития учреждения, позволяющее определить стратегические направления совершенствования деятельности, оценить потенциальные результаты реализации социальных программ и сформировать долгосрочные ориентиры развития организации. На основе анализа государственных приоритетов и тенденций развития социальной поддержки населения разработан прогноз развития КГУ «Кризисный центр семьи г. Темиртау» до 2030 года:

Направление	2025	2027	2030
Количество семей, получивших услуги	100%	120%	150%
Удовлетворенность клиентов	82%	90%	95%
Доля цифровых обращений	15%	40%	70%
Межведомственные проекты	12	18	30
Часы обучения персонала в год	24	48	72
Профилактические мероприятия	100%	130%	180%
Охват молодежи программами поддержки семьи	100%	125%	170%

Прогноз показывает, что основным драйвером развития центра станет переход от реагирования на кризисные ситуации к их предупреждению. К 2030 году ожидается существенный рост профилактической деятельности, цифровых сервисов и межведомственного взаимодействия [4,16,17]:

Социальный эффект	Ожидаемый результат
Снижение повторных кризисных случаев	-25-30%
Рост доступности социальных услуг	+40-50%
Повышение доверия населения	+30%

Улучшение качества сопровождения семей	+35%
Увеличение числа семей, сохранивших семейные отношения после кризиса	+20–25%
Снижение случаев бытового насилия среди сопровождаемых семей	–15–20%

Прогнозируемые результаты соответствуют стратегическим задачам государственной семейной политики Казахстана до 2030 года, ориентированной на укрепление семьи, профилактику социальных рисков и развитие системы комплексной поддержки населения.

Таким образом, к 2030 году КГУ «Кризисный центр семьи г. Темиртау» может трансформироваться из учреждения, оказывающего преимущественно кризисную помощь, в современный центр управления семейным благополучием, объединяющий социальные, психологические, юридические и цифровые механизмы поддержки. Реализация предложенной социальной стратегии позволит повысить качество жизни семей, снизить уровень социальных рисков и обеспечить устойчивое развитие социальной инфраструктуры города Темиртау в соответствии с приоритетами семейной политики Республики Казахстан до 2030 года [7-11]. Если раньше модель EFQM рассматривали преимущественно как инструмент оценки совершенства организации, то сегодня ее ценность значительно шире — она становится инструментом поиска возможностей развития [3,14,15]. При анализе каждого критерия модели организация выявляет не только сильные стороны и проблемы, но и точки разрыва между текущим и желаемым состоянием. Например:

Критерий EFQM	Текущее состояние	Точка разрыва	Возможность развития
Персонал	24 часа обучения в год	Недостаток компетенций	Создание программы развития специалистов
Партнерства	Ограниченное число НПО	Недостаточная кооперация	Расширение сети партнеров
Цифровизация	Частичное использование ИТ	Отсутствие единой базы данных	Внедрение цифровой платформы сопровождения семьи
Процессы	Реактивное реагирование	Отсутствие прогнозирования	Система раннего выявления кризисов

Таким образом, EFQM помогает увидеть не только дефициты, но и скрытый потенциал организации. В рамках современной концепции менеджмента качества модель EFQM целесообразно рассматривать не только как инструмент оценки организационного совершенства, но и как механизм выявления точек разрыва между текущим и целевым состоянием организации. Выявленные разрывы трансформируются в возможности развития, что соответствует принципам возможно-ориентированного мышления, закрепляемым в проекте международного стандарта ISO 9001:2026. В данном контексте кризисный центр получает возможность перейти от реагирования на социальные проблемы к проактивному поиску резервов повышения качества социальных услуг и социальной устойчивости семей.

Для наглядного представления стратегических направлений развития КГУ «Кризисный центр семьи г. Темиртау» и взаимосвязи между ресурсами, процессами и ожидаемыми результатами разработана модель развития центра до 2030 года (рисунок 1). Модель основана на принципах процессного подхода, межведомственного взаимодействия и ориентации на долгосрочный социальный эффект.



Рисунок 1 – Модель развития КГУ «Кризисный центр семьи г. Темиртау» до 2030 года

Представленная модель отражает процессный подход к управлению деятельностью КГУ «Кризисный центр семьи г. Темиртау». Входом процесса выступают социальные проблемы и потребности семей, находящихся в трудной жизненной ситуации. Основным процессом является комплекс взаимосвязанных видов деятельности: психологическую помощь, социальное сопровождение, юридическую поддержку, профилактику кризисных ситуаций и цифровое управление результатами. Функционирование процесса обеспечивается системой межведомственного взаимодействия с организациями образования, здравоохранения, правоохранительными органами, неправительственными организациями и местными исполнительными органами. Выходом процесса являются социальные результаты, выраженные в укреплении института семьи, снижении случаев семейного неблагополучия, повышении удовлетворенности получателей услуг, расширении доступности социальных услуг и росте социальной устойчивости общества [1,2,12,13]. Таким образом, деятельность кризисного центра может рассматриваться как социальная система преобразования потребностей населения в общественно значимые результаты посредством комплексного сопровождения семьи:

Возможности	Процессы	Результаты
Лидерство руководства	Социальное сопровождение	Удовлетворенность семей
Персонал	Психологическая помощь	Благополучие семьи
Партнерства и ресурсы	Юридическая поддержка	Снижение кризисных случаев
Стратегия развития	Профилактические программы	Рост доверия населения
Цифровые технологии	Межведомственное взаимодействие	Социальная устойчивость

Однако достижение прогнозируемых показателей требует не только определения целевых ориентиров, но и наличия инструмента оценки готовности организации к изменениям. В качестве такого инструмента может быть использована модель совершенства

EFQM, позволяющая выявлять точки разрыва между текущим состоянием организации и ее стратегическими целями.

Для комплексной оценки социальной стратегии КГУ «Кризисный центр семьи г. Темиртау» целесообразно использовать модель совершенства EFQM, позволяющую рассматривать организацию как систему взаимосвязанных возможностей и результатов [3]. В отличие от традиционного подхода, ориентированного на количество оказанных услуг, модель EFQM акцентирует внимание на создании ценности для заинтересованных сторон и достижении устойчивых социальных результатов. При анализе каждого критерия модели организация выявляет не только сильные стороны и проблемы, но и точки разрыва между текущим и желаемым состоянием. Например:

Критерий EFQM	Текущее состояние	Точка разрыва	Возможность развития
Персонал	24 часа обучения в год	Недостаток компетенций	Создание программы развития специалистов
Партнерства	Ограниченное число НПО	Недостаточная кооперация	Расширение сети партнеров
Цифровизация	Частичное использование ИТ	Отсутствие единой базы данных	Внедрение цифровой платформы сопровождения семьи
Процессы	Реактивное реагирование	Отсутствие прогнозирования	Система раннего выявления кризисов

Таким образом, EFQM помогает увидеть не только дефициты, но и скрытый потенциал организации [3]. В рамках современной концепции менеджмента качества модель EFQM целесообразно рассматривать не только как инструмент оценки организационного совершенства, но и как механизм выявления точек разрыва между текущим и целевым состоянием организации. Выявленные разрывы трансформируются в возможности развития, что соответствует принципам возможно-ориентированного мышления, закрепляемым в проекте международного стандарта ISO 9001:2026. В данном контексте кризисный центр получает возможность перейти от реагирования на социальные проблемы к проактивному поиску резервов повышения качества социальных услуг и социальной устойчивости семей [3,14,15].

Проведенное исследование показало, что социальная стратегия кризисного центра является важнейшим инструментом повышения эффективности социальной поддержки населения. На примере КГУ «Кризисный центр семьи г. Темиртау» установлено, что успешная реализация социальной стратегии обеспечивается сочетанием следующих факторов: комплексным сопровождением семей; межведомственным взаимодействием; профессиональной подготовкой персонала. Предложенная модель может быть использована в деятельности социальных учреждений Республики Казахстан для повышения качества оказываемых услуг и достижения устойчивого социального эффекта. Развитие кризисного центра семьи до 2030 года целесообразно рассматривать не только как совершенствование системы социальных услуг, но и как создание института формирования семейного благополучия, основанного на принципах качества, партнерства, профилактики и возможно-ориентированного развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. International Organization for Standardization. ISO 9001:2015. Quality Management Systems — Requirements. Geneva: ISO, 2015.
2. International Organization for Standardization. ISO 9000:2015. Quality Management Systems — Fundamentals and Vocabulary. Geneva: ISO, 2015.
3. EFQM. EFQM Model 2020. Brussels: EFQM, 2020.
4. Указ Президента Республики Казахстан «Концепция семейной и гендерной политики Республики Казахстан до 2030 года».
5. Закон Республики Казахстан «О специальных социальных услугах».
6. Методические рекомендации по организации деятельности Центров поддержки семьи в Республике Казахстан. Астана, 2024.
7. Социальная работа. Социальная работа: теория и практика. М.: Юрайт, 2023.
8. Холостова Е.И. Теория социальной работы. М.: Дашков и К, 2022.
9. Павленок П.Д. Теория, история и методика социальной работы. М.: Инфра-М, 2021.
10. Иванов В.Н. Управление социальной сферой. М.: Инфра-М, 2022.
11. Социальная политика: теория и практика / Под ред. Н.А. Волгина. М.: КНОРУС, 2022.
12. W. Edwards Deming. Out of the Crisis. Cambridge: MIT Press, 2018.
13. Joseph M. Juran. Juran's Quality Handbook. New York: McGraw-Hill, 2017.
14. The Fifth Discipline. Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 2017.
15. Peter Drucker. Management Challenges for the 21st Century. New York: Harper Business, 2018.
16. UNESCO. Social Inclusion and Family Support Policies. Paris: UNESCO Publishing, 2023.
17. United Nations. Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: UN, 2015.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20840332>
УДК 332.1

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ИММУНИТЕТ СМЕЖНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ: КАК ЦИФРОВАЯ ПРОЗРАЧНОСТЬ ВСКРЫВАЕТ СКРЫТЫЕ ЗОНЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО СОПРОТИВЛЕНИЯ

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ФАЙЕЗ ВАЗАНИ АБДУЛ ВАЛИД

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

***Аннотация.** В статье исследуется сопротивление смежных подразделений в условиях цифровизации бизнес-процессов и повышения организационной прозрачности. Обосновано, что межфункциональное сопротивление следует рассматривать не как локальный конфликт или проявление консерватизма персонала, а как форму организационного иммунитета, направленного на сохранение сложившихся моделей взаимодействия, распределения полномочий и зон влияния. Предложена авторская концепция «эффекта цифрового зеркала», согласно которой ERP-системы, электронный документооборот и цифровые маршруты не создают новые проблемы, а выявляют существующие дефекты процессной архитектуры: размытые зоны ответственности, дублирование функций, избыточные согласования и неформальные практики управления. Выделены основные причины сопротивления смежных подразделений и разработана авторская диагностическая модель 4F (Fixation, Function, Fear, Friction), позволяющая выявлять управленческую природу сопротивления и определять направления совершенствования межфункционального взаимодействия.*

***Ключевые слова:** организационный иммунитет, цифровая прозрачность, эффект цифрового зеркала, межфункциональное взаимодействие, сопротивление изменениям, ERP-системы, бизнес-процессы, модель 4F.*

В условиях цифровой трансформации организаций особое значение приобретает не только внедрение новых информационных систем, но и способность компании перестраивать внутреннюю логику взаимодействия между подразделениями. Современные ERP-системы, электронный документооборот, цифровые маршруты согласования, реестры бизнес-процессов и матрицы ответственности становятся инструментами не просто автоматизации отдельных операций, а формирования новой управленческой среды [8-10]. В такой среде каждое действие получает цифровой след, каждая задержка становится фиксируемой, а каждая зона ответственности требует более четкого организационного определения [23-25].

Однако практика показывает, что цифровизация далеко не всегда воспринимается подразделениями как нейтральное техническое улучшение. Напротив, при переходе от ручного управления к регламентированной и прозрачной модели взаимодействия в организации часто возникают скрытые формы сопротивления. Особенно заметно это проявляется в работе смежных подразделений, деятельность которых находится на пересечении нескольких управленческих контуров: кадрового, финансового, производственного, юридического, административного и информационно-технологического. Именно в таких зонах результат зависит не от одного исполнителя, а от согласованных действий нескольких участников процесса.

Сложность межфункционального взаимодействия заключается в том, что смежные подразделения одновременно участвуют в общем результате, но при этом сохраняют

собственные интересы, внутренние правила, управленческие приоритеты и границы влияния. Если процесс не описан формально, ответственность за итог может оставаться размытой: один отдел инициирует действие, другой предоставляет данные, третий согласовывает, четвертый контролирует, пятый оформляет результат. Внешне такая модель может казаться рабочей, особенно если она поддерживается личными договоренностями, профессиональной привычкой и ручным управлением. Однако при увеличении объема операций, усложнении требований к срокам и внедрении цифровых инструментов ее слабые места становятся очевидными.

В этом проявляется одно из ключевых противоречий современной управленческой практики. Традиционно сопротивление изменениям объясняется недостаточной готовностью персонала, слабой коммуникацией, консерватизмом сотрудников или страхом перед новыми технологиями. Такой подход имеет значение, однако он не раскрывает всей глубины проблемы. В ряде случаев подразделения сопротивляются не потому, что не понимают цели изменений, а потому что достаточно точно осознают их последствия. Формализация процессов неизбежно ставит перед организацией неудобные вопросы: кто является владельцем процесса, кто отвечает за срок, кто предоставляет исходные данные, кто согласовывает решение, кто задерживает исполнение, какие функции дублируются и кто несет ответственность при возникновении ошибки.

Именно поэтому сопротивление смежных подразделений целесообразно рассматривать не как частный конфликт между отделами, а как проявление более сложного организационного механизма. В статье для описания данного явления используется понятие «организационный иммунитет». Под ним понимается защитная реакция системы на управленческие изменения, которые затрагивают сложившийся порядок взаимодействия, распределение влияния, степень прозрачности и уровень ответственности участников процесса [12-16]. Такой иммунитет может выполнять полезную стабилизирующую функцию, если он препятствует хаотичным и непродуманным решениям. Однако в условиях цифровой трансформации он может также защищать устаревшие практики: неформальные договоренности, размытые полномочия, дублирующие функции и скрытые зоны управленческого влияния [17-19].

Особое значение в исследовании имеет авторская концепция «эффекта цифрового зеркала». Ее суть заключается в том, что цифровизация не всегда создает новые проблемы, но делает видимыми уже существующие организационные дефекты. ERP-система, электронный документооборот или цифровой маршрут согласования становятся своеобразным зеркалом, в котором отражается реальное состояние процесса: задержки, возвраты, отсутствие владельца, избыточные согласования, несвоевременное предоставление данных и слабая дисциплина исполнения. То, что ранее могло растворяться в устных объяснениях и общей неопределенности, в цифровой среде превращается в фиксируемый управленческий факт.

Исследование сопротивления смежных подразделений в условиях цифровой прозрачности позволяет глубже понять не только поведение отдельных участников процесса, но и состояние организационной системы в целом. Если подразделения сопротивляются фиксации ответственности, значит, именно в этой зоне существует управленческая неопределенность. Если цифровой маршрут вызывает раздражение, значит, он затронул скрытые правила старой модели. Следовательно, сопротивление следует рассматривать не только как препятствие, но и как важный индикатор того, где организации необходимо переходить от ручного управления к прозрачной, регламентированной и ответственной архитектуре процессов.

В условиях организационных изменений любая компания сталкивается не только с необходимостью внедрения новых инструментов, но и с реакцией внутренней среды на эти изменения. Такая реакция может быть открытой, когда сотрудники или подразделения прямо выражают несогласие, либо скрытой, когда сопротивление проявляется через затягивание сроков, дополнительные согласования, формальные уточнения, перенос ответственности и

сохранение прежних правил взаимодействия. Именно второй вариант наиболее характерен для зрелых бюрократических и производственных организаций, где открытый конфликт часто заменяется процедурной осторожностью.

Для описания подобного явления в настоящей статье используется понятие организационного иммунитета. Под организационным иммунитетом следует понимать совокупность защитных реакций управленческой системы, направленных на сохранение сложившегося порядка взаимодействия, распределения полномочий, зон влияния и привычных способов принятия решений. По своей природе организационный иммунитет не является исключительно негативным феноменом. Как и иммунитет в биологической системе, он может выполнять стабилизирующую функцию: защищать организацию от непродуманных реформ, избыточной управленческой турбулентности, поспешных решений и разрушения работающих механизмов.

Однако проблема возникает тогда, когда данный иммунитет начинает защищать не устойчивость организации, а ее неэффективные практики. В этом случае защитная реакция направляется не против хаоса, а против прозрачности; не против ошибки, а против фиксации ответственности; не против риска, а против пересмотра привычных зон влияния. Иначе говоря, организационный иммунитет становится механизмом самосохранения старой управленческой модели.

В классических теориях организационных изменений неоднократно подчеркивается, что сопротивление является естественной реакцией системы на вмешательство в привычную структуру. К. Левин рассматривал изменение как процесс нарушения прежнего равновесия и последующего закрепления нового состояния [1]. Дж. Коттер обращал внимание на необходимость создания управленческой коалиции и преодоления барьеров изменений [2]. Э. Шейн связывал устойчивость организации с глубинными культурными установками, которые не всегда осознаются самими участниками [3]. Особенность организационного иммунитета заключается в том, что он часто маскируется под рациональное поведение. Подразделение может не выступать против изменений прямо, но на практике создавать условия, при которых изменения становятся медленными, сложными и эмоционально затратными. Формально это может выражаться в необходимости «дополнительно согласовать», «уточнить полномочия», «вернуться к вопросу позже», «получить позицию руководства», «проверить корректность маршрута». Внешне такие действия выглядят как соблюдение управленческой осторожности. Однако при повторяющемся характере они становятся механизмом пассивного сопротивления.

Наиболее ярко организационный иммунитет проявляется не внутри изолированного отдела, а на границах взаимодействия между подразделениями. Это связано с тем, что смежные подразделения находятся в зоне пересечения разных управленческих вертикалей, функциональных интересов и ресурсных ограничений. Каждое из них имеет собственные задачи, показатели, внутреннюю отчетность, руководителя, порядок принятия решений и представление о том, где заканчивается его ответственность [4,5,11].

Внутри одного подразделения руководитель, как правило, может быстрее перераспределить задачи, назначить исполнителей и определить порядок контроля. В межфункциональной зоне ситуация сложнее. Здесь один отдел может инициировать процесс, другой — предоставлять данные, третий — согласовывать, четвертый — проводить расчет или проверку, пятый — фиксировать результат в системе. При этом общий результат зависит от всех участников, но ответственность за итог часто остается размытой [4-6].

Именно размытая ответственность создает благоприятную среду для организационного иммунитета. Пока процесс не описан, каждый участник может трактовать свою роль как вспомогательную. Если возникает ошибка, задержка или конфликт, подразделение получает возможность объяснить, что оно не являлось владельцем процесса, не принимало окончательного решения или ожидало действий другой стороны. Такая модель может

существовать достаточно долго, особенно если она поддерживается ручным управлением, личными договоренностями и привычной корпоративной практикой.

Однако при внедрении цифровых инструментов ситуация меняется. В этот момент смежные подразделения могут воспринимать формализацию не как нейтральное улучшение, а как угрозу сложившемуся равновесию. Причина заключается не только в увеличении нагрузки. Более существенным фактором является потеря управленческой неопределенности, которая ранее позволяла сохранять гибкость, избегать персональной ответственности и контролировать отдельные участки процесса без полной прозрачности.

Особенно чувствительными становятся те зоны, где существуют: дублирующие функции; неформальные маршруты согласования; зависимость от отдельных сотрудников; отсутствие владельца процесса; неясные границы между подразделениями; ручные корректировки данных; устные договоренности вместо цифровой фиксации; разные трактовки одной и той же функции.

В таких условиях организационный иммунитет начинает работать как защитный механизм. Его задача — не обязательно остановить изменение полностью. Часто достаточно замедлить его, усложнить, сделать спорным, перевести в бесконечное обсуждение или вернуть инициатору под предлогом дополнительной доработки. Корпоративно это выглядит прилично, но по факту процесс начинает ходить по кругу, как документ, который очень хотел стать приказом, но застрял в согласовании и переосмыслил жизнь.

Сопrotивление смежных подразделений важно рассматривать не только как препятствие, но и как диагностический сигнал. Если подразделение активно сопротивляется фиксации ответственности, значит, именно в этой зоне существует управленческая неопределенность. Если цифровой маршрут вызывает раздражение, значит, он затрагивает скрытые правила старой модели. Если участники процесса избегают формального закрепления функций, значит, прежняя архитектура взаимодействия позволяла им сохранять гибкость за счет размытых границ.

В этом смысле организационный иммунитет показывает, где процессная архитектура компании остается незрелой. Зрелая процессная архитектура предполагает наличие владельцев процессов, понятных входов и выходов, цифровых маршрутов, закрепленных ролей, сроков исполнения, контрольных показателей и механизма корректировки отклонений [7-10]. Незрелая архитектура, напротив, держится на ручном управлении, личных договоренностях, неформальном знании, устных указаниях и зависимости от отдельных сотрудников [11-13].

Когда цифровизация приходит в незрелую процессную среду, она не решает проблему автоматически. Более того, она может усилить напряжение, потому что начинает фиксировать то, что раньше оставалось невидимым. Поэтому внедрение цифровых инструментов без предварительного описания процессов, разграничения ответственности и согласования ролей может привести к росту конфликтности. Именно здесь проявляется ключевой управленческий вывод: цифровизация должна сопровождаться не только технической настройкой системы, но и организационной настройкой ответственности. Организационный иммунитет указывает на то, что компания столкнулась не просто с сопротивлением людей, а с ограничениями собственной управленческой конструкции. И чем сильнее сопротивление, тем вероятнее, что изменения затронули не поверхностный уровень, а реальные зоны влияния, ответственности и контроля.

Следовательно, задача руководства заключается не в том, чтобы подавить сопротивление административно, а в том, чтобы перевести его в управляемую плоскость. Для этого необходимы реестр процессов, матрица ответственности, регламент взаимодействия, цифровой маршрут, закрепление владельцев процессов и система мониторинга исполнения. Только в этом случае организационный иммунитет перестает быть барьером и превращается в источник управленческой диагностики.

Организационный иммунитет смежных подразделений можно определить как защитную реакцию системы на цифровую прозрачность и формализацию ответственности. Его проявления показывают, какие зоны организации остаются зависимыми от неформальных договоренностей, скрытого влияния и размытых функций. Поэтому анализ организационного иммунитета позволяет не только объяснить сопротивление изменениям, но и выявить направления для построения более зрелой, прозрачной и устойчивой архитектуры бизнес-процессов.

В условиях цифровой трансформации информационные системы часто воспринимаются как инструменты ускорения операций, автоматизации документооборота и повышения технологической эффективности. Однако управленческое значение цифровизации значительно шире. ERP-системы, электронный документооборот, цифровые маршруты согласования, реестры процессов и аналитические панели не только поддерживают выполнение операций, но и меняют саму природу организационного контроля. Они переводят действия участников процесса из зоны устных договоренностей и неформальных объяснений в зону фиксируемых, проверяемых и сопоставимых данных.

Именно в этом контексте в статье используется понятие «эффект цифрового зеркала». Под эффектом цифрового зеркала следует понимать ситуацию, при которой цифровизация не создает новую организационную проблему, а делает видимой уже существующую неэффективность, ранее скрытую в ручном режиме управления [7,2,4,25]. Цифровая система становится своеобразным зеркалом, отражающим фактическое состояние процесса: сроки согласования, задержки, возвраты, отсутствие владельца процесса, дублирующие функции, ручные корректировки, неполноту данных и слабые места межфункционального взаимодействия.

До цифровизации многие управленческие дефекты могут оставаться незаметными или восприниматься как нормальная часть корпоративной практики. Документ может «находиться на согласовании», данные могут «уточняться», решение может «дополнительно прорабатываться», а задержка может объясняться общей сложностью процесса. В такой модели проблема не всегда имеет точку фиксации. Она существует, но не превращается в управленческий факт.

Цифровая среда меняет ситуацию. Если документ находится у конкретного согласующего три рабочих дня без действия, это становится видимым. Если данные не предоставлены в срок, система фиксирует этап и ответственного участника. Если документ возвращается несколько раз без содержательной корректировки, можно выявить повторяющийся источник организационного трения. Если разные подразделения выполняют сходные действия, это становится заметным при описании маршрута и анализе процесса.

Таким образом, цифровизация выполняет функцию не только технологической автоматизации, но и управленческой диагностики. Она показывает не то, что организация хотела бы видеть в своих регламентах, а то, как процесс работает фактически. Именно поэтому цифровое зеркало может вызывать не только интерес, но и раздражение. Система начинает отражать организацию без привычного управленческого макияжа, а это не всегда приятное зрелище. Цифровизация особенно чувствительна к тем зонам, где процесс ранее не был описан или был описан формально. Если в организации отсутствует четкое понимание владельца процесса, входных и выходных данных, сроков, полномочий и контрольных точек, цифровая система быстро начинает показывать внутренние противоречия [24].

Первый тип дефекта — отсутствие владельца процесса. В ручной модели это может долго не восприниматься как проблема, поскольку каждый участник выполняет свою часть работы. Однако при цифровизации становится очевидно, что никто не отвечает за итоговый результат целиком. Второй тип дефекта — дублирование функций. При описании цифрового маршрута часто выясняется, что разные подразделения проверяют одни и те же данные, согласовывают сходные действия или создают параллельные контрольные контуры. Третий тип дефекта — неясность границ ответственности. Если подразделения по-разному понимают

свою роль, цифровой маршрут начинает сталкиваться с возвратами, уточнениями и переносом задач. Без матрицы ответственности такая система неизбежно создает конфликты. Четвертый тип дефекта — зависимость от ручных корректировок. Если процесс требует постоянного вмешательства конкретных сотрудников, обходных решений или неформального согласования, цифровая система начинает фиксировать количество исключений. Это показывает, что формальный процесс не совпадает с реальной практикой. Пятый тип дефекта — некачественные входные данные. Цифровизация требует стандартизированной информации.

Несмотря на сопротивление, эффект цифрового зеркала имеет высокую управленческую ценность. Он позволяет руководству увидеть не только итоговый результат, но и внутреннюю механику процесса. Это особенно важно в ситуациях, когда проблема внешне выглядит как межличностный конфликт или несогласованность между отделами, но на самом деле имеет процессную природу [20-22]. Цифровое зеркало помогает ответить на ряд ключевых вопросов: где именно процесс теряет скорость; какие подразделения чаще всего возвращают документы; какие этапы не создают ценности; где отсутствует владелец результата; какие функции дублируются; какие данные чаще всего требуют корректировки; какие действия выполняются вручную и почему; где процедура используется как форма пассивного торможения.

На основе этих данных организация может перейти от эмоциональной оценки к процессной диагностике. Вместо фразы «подразделения плохо взаимодействуют» появляется более точное описание: «основные задержки возникают на этапе согласования исходных данных, поскольку отсутствует единый владелец процесса и не определены требования к качеству входной информации». Такая формулировка уже позволяет принимать управленческое решение. Управленческая ценность цифрового зеркала состоит также в том, что оно позволяет отделить реальные проблемы процесса от субъективных претензий участников. Если данные показывают, что задержки повторяются на одном и том же этапе, это требует изменения маршрута, перераспределения ролей или корректировки регламента. Если возвраты документов связаны с низким качеством входных данных, необходимо стандартизировать требования. Если согласование не влияет на качество результата, его следует пересмотреть.

При всей значимости цифрового зеркала важно учитывать его ограничения. Цифровая система фиксирует действия, статусы и сроки, но не всегда объясняет причины поведения участников. Например, задержка может быть вызвана не сопротивлением, а объективной перегрузкой, отсутствием полномочий, некачественными входными данными или противоречивыми указаниями руководства. Поэтому данные цифровой системы не должны использоваться механически. Если рассматривать цифровой след только как инструмент наказания, организация рискует усилить сопротивление [13-16]. Участники процесса начнут не улучшать работу, а защищаться от фиксации: переводить обсуждения в устную форму, избегать статусов, создавать дополнительные неформальные каналы, фиксировать действия формально, но не по существу.

Иначе говоря, цифровое зеркало показывает отражение, но не заменяет управленческое мышление. Оно помогает увидеть проблему, но не всегда автоматически раскрывает ее причины. Для правильной интерпретации цифровых данных необходим анализ процесса, интервью с участниками, сопоставление маршрутов, изучение регламентов и оценка реальной нагрузки.

Кроме того, цифровизация может сама создавать новые сложности, если процесс был плохо спроектирован. Неверно настроенный маршрут, избыточное количество согласующих, нечеткие роли пользователей, слабая интеграция систем и отсутствие единого справочника данных могут привести к тому, что цифровая среда не снизит, а усилит административную нагрузку.

Сопротивление организационным изменениям может проявляться в разных частях компании, однако именно смежные подразделения чаще становятся зоной наиболее

выраженного напряжения. Это связано с тем, что их деятельность находится не внутри одного управленческого контура, а на пересечении нескольких функциональных логик. В таких процессах участвуют подразделения с разными целями, показателями, внутренними регламентами, руководителями, информационными системами и представлениями о том, где начинается и заканчивается их ответственность.

Если внутри одного отдела руководитель может относительно быстро перераспределить обязанности, назначить ответственного и проконтролировать результат, то в межфункциональном процессе управленческое воздействие становится сложнее. Здесь нет одного центра оперативного контроля. Один отдел может инициировать процесс, другой — предоставить данные, третий — проверить корректность, четвертый — согласовать, пятый — внести информацию в систему, шестой — проконтролировать итоговый результат. При этом каждый участник выполняет лишь часть работы, но итог зависит от всей цепочки.

Такая структура создает благоприятные условия для размывания ответственности. Каждый участник может считать, что его роль ограничена только отдельным этапом, а ответственность за общий результат лежит на другом подразделении. В результате возникает типичная межфункциональная ловушка: процесс общий, а ответственность частная; результат нужен всем, но владелец результата не определен. Именно поэтому смежные подразделения особенно болезненно реагируют на попытки формализовать процесс. Регламент, цифровой маршрут, реестр процессов или матрица ответственности требуют ответа на вопросы, которые раньше могли оставаться в тени: кто является владельцем процесса, кто отвечает за срок, кто предоставляет исходные данные, кто имеет право вернуть документ, кто согласовывает решение, кто несет ответственность при ошибке. Для стабильной организации такие вопросы нормальны. Для системы, привыкшей к ручному управлению, они звучат почти как корпоративный детектор лжи.

Соппротивление смежных подразделений возникает не только из-за страха дополнительной нагрузки. Гораздо чаще оно связано с тем, что формализация лишает участников привычного пространства управленческого маневра. Там, где раньше можно было сослаться на неопределенность, теперь требуется конкретная роль. Там, где раньше было достаточно устного согласования, появляется цифровой след. Там, где раньше задержка растворялась между отделами, теперь видно конкретный этап и конкретного участника.

Одной из причин сопротивления является конфликт функциональных интересов. Каждое подразделение оценивает процесс через призму собственной ответственности, собственных показателей и собственной нагрузки. Например, подразделение, инициирующее изменения, может стремиться к сокращению сроков и устранению лишних согласований. В то же время согласующее подразделение может видеть в этих согласованиях механизм защиты от ошибок, управленческий фильтр или способ сохранения контроля. Для инициатора процесса лишний этап выглядит как бюрократия. Для согласующего отдела он может восприниматься как гарантия безопасности и сохранения влияния.

Так возникает межфункциональное противоречие: общая эффективность процесса не всегда совпадает с локальной выгодой отдельного подразделения. Организация в целом может выиграть от сокращения маршрута, но конкретный отдел может потерять привычную точку влияния. Компания может получить прозрачность, но отдельное подразделение — дополнительную видимость своих задержек. Процесс может стать быстрее, но один из участников лишится возможности управлять сроками через неформальные согласования.

В этом смысле сопротивление смежных подразделений является не только психологическим, но и институциональным. Подразделения защищают не просто привычку, а свое место в управленческой конструкции. Особенно ярко это проявляется в ситуациях, когда функция подразделения не имеет явно измеримого результата. Если вклад отдела трудно оценить количественно, он может усиливать свою значимость через участие в согласованиях, проверках, подтверждениях и экспертных заключениях. Чем больше точек согласования

закреплено за подразделением, тем выше его формальная вовлеченность в процесс. Однако высокая вовлеченность не всегда означает создание управленческой ценности.

В результате процесс может быть перегружен участниками, каждый из которых формально нужен, но не каждый реально влияет на качество итогового результата. Именно здесь возникает необходимость пересмотра функций.

Существенным фактором сопротивления является страх потери неформального влияния. В любой организации наряду с официальной структурой существует неформальная система взаимодействия. Такое неформальное знание может быть полезным, особенно в сложных организациях, где формальные регламенты не всегда отражают реальную практику. Однако со временем оно может превратиться в источник скрытого влияния. Цифровизация и регламентация уменьшают ценность такого влияния. Когда процесс описан, маршрут утвержден, роли закреплены, а действия фиксируются в системе, организация меньше зависит от неформальных посредников. То, что раньше хранилось в головах отдельных сотрудников, становится частью общей процессной архитектуры.

Для компании это повышает устойчивость. Для носителей неформального влияния это может восприниматься как потеря статуса. Если раньше подразделение было незаменимым благодаря знанию обходных путей, то после формализации его роль должна быть подтверждена реальной ценностью в процессе. Это болезненный момент, поскольку он переводит авторитет из плоскости «мы знаем, как тут все устроено» в плоскость «какую функцию мы выполняем и какой результат создаем». Именно поэтому сопротивление может проявляться через попытки сохранить старые каналы взаимодействия. Проблема заключается не в самом наличии неформальных коммуникаций. В любой организации они существуют и часто помогают быстрее решать вопросы. Проблема возникает тогда, когда неформальная коммуникация начинает заменять формальную ответственность. Если ключевые решения принимаются вне системы, цифровой маршрут превращается в декоративный элемент. Он вроде бы есть, но реальное управление продолжает жить в другой комнате.

Смежные подразделения сопротивляются изменениям сильнее других не потому, что они изначально настроены против развития организации. Их сопротивление обусловлено особым положением в процессной архитектуре. Они находятся на границе функций, интересов, полномочий и ответственности. Именно поэтому цифровая прозрачность, регламентация и матрицы ответственности затрагивают их наиболее чувствительно.

Основными причинами сопротивления выступают конфликт функциональных интересов, страх потери неформального влияния, опасение управленческого сравнения, защита границ подразделения, имитация процедурности, пассивное торможение и перенос ответственности. Все эти формы поведения являются проявлениями организационного иммунитета, направленного на сохранение прежнего порядка взаимодействия.

При этом сопротивление не следует рассматривать только как негативный фактор. Оно показывает, где процессная архитектура компании остается недостаточно зрелой. Если подразделение защищает границы, значит, необходимо проверить ценность его роли. Если оно избегает цифровой фиксации, значит, следует уточнить ответственность. Если процесс тормозится на согласованиях, значит, необходимо пересмотреть маршрут. Если участники переключаются на решения друг на друга, значит, отсутствует владелец результата.

Сопротивление смежных подразделений выполняет диагностическую функцию [14-16]. Оно позволяет выявить зоны, где организация все еще зависит от неформальных договоренностей, исторически сложившихся маршрутов и размытых полномочий. Управленческая задача заключается не в том, чтобы обвинить подразделения, а в том, чтобы перевести выявленное сопротивление в архитектурное решение: определить роли, закрепить владельцев процессов, установить сроки, настроить цифровые маршруты и сформировать понятную модель межфункционального взаимодействия.

Организационный иммунитет смежных подразделений редко проявляется в форме прямого отказа от изменений. В большинстве случаев сопротивление имеет скрытый,

процедурный или пассивный характер. Подразделения могут формально поддерживать цифровизацию, соглашаться с необходимостью регламентации, участвовать в обсуждениях и признавать важность прозрачности, однако фактически сохранять прежнюю модель поведения: затягивать решения, избегать фиксации ответственности, возвращать документы без содержательной позиции или переводить вопрос в бесконечное согласование.

Именно поэтому для анализа организационного иммунитета недостаточно фиксировать только открытые конфликты. Более важным становится выявление повторяющихся управленческих признаков, которые указывают на скрытое сопротивление процессной архитектуре. Такие признаки можно рассматривать как индикаторы организационного иммунитета.

Индикатор в данном контексте — это не разовое действие конкретного сотрудника, а устойчивый поведенческий или процессный симптом, который повторяется в межфункциональном взаимодействии и влияет на скорость, качество или прозрачность бизнес-процесса. Если документ один раз вернулся на доработку, это может быть нормальной процедурой контроля. Но если документы системно возвращаются без конкретных замечаний, это уже может указывать на имитацию процедурности. Если подразделение один раз попросило дополнительное согласование, это может быть обоснованной осторожностью. Но если дополнительные согласования становятся постоянным способом откладывания решения, речь идет о проявлении организационного иммунитета.

Для практической диагностики предлагается выделить четыре ключевых индикатора организационного иммунитета смежных подразделений: страх фиксации; защита границ влияния; имитация процедурности; пассивное торможение.

Данные индикаторы позволяют перевести анализ сопротивления из эмоциональной плоскости в управленческую. Вместо общей оценки «подразделение мешает» появляется возможность конкретно определить: избегает ли подразделение цифрового следа, защищает ли исторически сложившуюся зону влияния, использует ли процедуру как способ торможения или формально поддерживает изменения без фактического исполнения. Для практического применения предложенные индикаторы могут быть представлены в виде диагностической таблицы:

Индикатор	Основное проявление	Скрытая причина	Управленческий риск	Возможное решение
Страх фиксации	Нежелание работать через систему, уход в устные договоренности	Опасение цифрового следа и персональной ответственности	Невозможность доказать сроки, решения и действия	Обязательная фиксация решений, цифровой маршрут, протоколирование
Защита границ влияния	Требование обязательного участия и согласования	Страх потери контроля, статуса или функции	Избыточные согласования, дублирование функций	Функциональный аудит, RACI-матрица, разделение ролей
Имитация процедурности	Бесконечные уточнения, возвраты и дополнительные согласования	Использование процедуры как способа торможения	Затягивание решений при внешней видимости работы	Требование конкретных замечаний, сроков, оснований и решений
Пассивное торможение	Формальное согласие без	Нежелание первым	Зависание процесса без	Контроль сроков, эскалация, правило

	фактического исполнения	фиксировать ответственность	официального отказа	движения процесса
--	-------------------------	-----------------------------	---------------------	-------------------

Данная модель позволяет не только описывать поведение подразделений, но и связывать его с управленческими рисками. Это принципиально важно, поскольку задача анализа состоит не в том, чтобы обвинить конкретный отдел, а в том, чтобы определить, какой элемент процессной архитектуры требует корректировки.

Если наблюдается страх фиксации, необходимо укреплять документальный и цифровой контур. Если проявляется защита границ влияния, требуется анализ ценности функции. Если возникает имитация процедурности, нужно ограничивать возможность бесконечного согласования. Если преобладает пассивное торможение, следует вводить сроки, контрольные точки и механизм эскалации.

Неформальная модель управления может быть полезной в условиях нестабильности, недостаточной регламентации или необходимости оперативного решения задач. Она позволяет организации сохранять гибкость, использовать профессиональный опыт сотрудников и компенсировать пробелы формальной системы. Однако при длительном доминировании такая модель формирует скрытые управленческие издержки.

К числу основных издержек относятся зависимость от отдельных сотрудников, размывание ответственности, дублирование функций, рост административной нагрузки, снижение прозрачности управленческих решений и ограничение масштабируемости процессов. Эти проблемы могут долго оставаться незаметными, поскольку компенсируются ручным управлением и личными договоренностями. Однако при внедрении цифровых инструментов они становятся видимыми и начинают восприниматься как сопротивление изменениям.

Скрытая цена неформальной модели заключается в том, что организация сохраняет краткосрочную гибкость за счет долгосрочной управляемости. Чем дольше процессы существуют без формального описания, цифровой фиксации и закрепления ответственности, тем выше управленческий долг. В дальнейшем этот долг проявляется в конфликтности, задержках, ошибках, перегрузке ключевых сотрудников и сопротивлении прозрачности.

Переход от неформальной модели к процессной зрелости является необходимым условием эффективной цифровизации. Цифровые системы не должны просто переносить старые неформальные противоречия в электронную среду. Они должны сопровождаться регламентацией, матрицами ответственности, реестрами процессов и закреплением владельцев. Только в этом случае организация получает не декоративную цифровизацию, а реальное повышение управляемости, устойчивости и прозрачности межфункционального взаимодействия.

После выявления причин сопротивления смежных подразделений и описания индикаторов организационного иммунитета возникает практический вопрос: каким образом перевести наблюдаемое сопротивление в управленческую диагностику? Само по себе понимание того, что подразделения могут избегать фиксации, защищать границы влияния или тормозить процесс, еще не дает руководству полноценного инструмента принятия решений. Для этого необходима модель, позволяющая системно оценить природу сопротивления, определить его источник и выбрать соответствующие управленческие меры. В статье предлагается авторская модель «4F», включающая четыре взаимосвязанных аналитических блока: Fixation — фиксация, Function — функция, Fear — страх, Friction — трение. Данная модель предназначена для диагностики организационного иммунитета смежных подразделений в условиях цифровизации, регламентации и построения прозрачной процессной архитектуры.

Модель 4F исходит из предположения, что сопротивление подразделений редко имеет одну причину. Чаще оно формируется на пересечении нескольких факторов: нежелания оставлять цифровой след, защиты привычной функции, опасения потери влияния и наличия

постоянных точек межфункционального трения. Поэтому анализ сопротивления должен быть не линейным, а комплексным [12-16].

Главная задача модели — не определить «виновное» подразделение, а выявить управленческую механику сопротивления. Иначе говоря, важно понять не только кто тормозит процесс, но и почему процесс позволяет это делать. Именно такой подход позволяет перейти от эмоциональной оценки к проектированию управленческого решения.

Модель 4F может применяться при анализе межфункциональных процессов, внедрении ERP-систем, электронного документооборота, построении RACI-матриц, описании бизнес-процессов, перераспределении функций и разработке регламентов взаимодействия между подразделениями.

Модель 4F построена на четырех аналитических вопросах. Первый вопрос: готово ли подразделение фиксировать свои действия, решения и ответственность? Этот вопрос относится к блоку Fixation. Второй вопрос: какую реальную функцию выполняет подразделение в процессе и создает ли она управленческую ценность? Этот вопрос относится к блоку Function. Третий вопрос: чего подразделение опасается при формализации процесса? Этот вопрос относится к блоку Fear. Четвертый вопрос: в каких точках процесса возникает повторяющееся трение, задержки и возвраты? Этот вопрос относится к блоку Friction. В совокупности эти четыре блока позволяют рассмотреть сопротивление не как отдельное поведение, а как систему. Например, подразделение может избегать цифровой фиксации не потому, что не умеет работать в системе, а потому что его функция не определена, а фиксация покажет отсутствие реальной зоны ответственности. Или, наоборот, подразделение может активно защищать свое участие в процессе, потому что опасается потерять статус обязательного согласующего. В обоих случаях внешнее поведение может быть похожим, но управленческая причина будет различной. Структура модели 4F может быть представлена следующим образом:

Блок модели	Содержание	Ключевой вопрос	Управленческий смысл
Fixation — фиксация	Готовность оставлять цифровой и документальный след	Кто избегает фиксации решений и ответственности?	Показывает отношение подразделения к прозрачности
Function — функция	Реальная роль подразделения в процессе	Какую ценность создает функция?	Позволяет выявить дублирование и избыточные согласования
Fear — страх	Опасение потери влияния, статуса, контроля или автономии	Что подразделение может потерять после формализации?	Показывает скрытые мотивы сопротивления
Friction — трение	Повторяющиеся задержки, возвраты, споры и зависания	Где процесс системно тормозит?	Позволяет определить проблемные точки процессной архитектуры

Таким образом, модель 4F соединяет поведенческий, функциональный и процессный анализ. Она позволяет увидеть не только внешнее проявление сопротивления, но и его внутреннюю управленческую основу.

Первый блок модели — Fixation, или фиксация. Он отражает готовность подразделения работать в условиях цифрового следа, документального подтверждения решений и формального закрепления ответственности.

В условиях неформальной модели управления значительная часть решений может приниматься устно, через переписку вне официального маршрута, личные звонки или предварительные договоренности. Такая практика может быть удобной, но она снижает

доказуемость управленческих действий. Когда процесс переводится в цифровой контур, от участников требуется фиксировать свои решения, замечания, сроки, согласования и основания возврата.

Именно здесь часто возникает сопротивление. Подразделение может формально поддерживать цифровизацию, но фактически избегать тех действий, которые создают проверяемый след. Например, участники процесса предпочитают обсуждать вопрос устно, не оставляя комментарии в системе, не указывать конкретную причину возврата, не фиксировать окончательную позицию, не подписывать матрицу ответственности или затягивать утверждение регламента. Диагностические признаки блока Fixation: уход решений в устные договоренности; нежелание оставлять комментарии в системе; отказ от письменного подтверждения позиции; размытые формулировки вместо конкретного решения; затягивание подписания документов; отсутствие фиксированных сроков; возврат задач без указания основания; стремление вести параллельную переписку вне утвержденного маршрута.

Управленческий смысл данного блока состоит в том, что страх фиксации указывает на низкую готовность подразделения к прозрачной ответственности. Если участник процесса избегает цифрового следа, это может означать, что его роль не определена, его полномочия не закреплены или он опасается последующей оценки своих действий. Для анализа блока Fixation можно использовать следующие диагностические вопросы: Какие решения регулярно принимаются вне системы? Кто чаще всего просит обсудить вопрос устно до официального направления? Какие подразделения не фиксируют замечания письменно? На каких этапах отсутствуют сроки и ответственные? Какие действия невозможно восстановить по цифровому или документальному следу?

Если по результатам анализа выявляется высокий уровень проблемы в блоке Fixation, управленческое решение должно быть направлено на обязательную фиксацию ключевых действий: утверждение цифрового маршрута, протоколирование решений, закрепление сроков, ограничение неформальных каналов для критически важных операций и введение правила: нет фиксации — нет управленческого действия.

Второй блок модели — Function, или функция. Он направлен на анализ реальной роли подразделения в процессе. Главный вопрос этого блока: какую управленческую ценность создает участие конкретного подразделения?

В межфункциональных процессах часто сохраняются исторически сложившиеся роли. Подразделение может участвовать в согласовании, проверке или контроле не потому, что его вклад действительно необходим, а потому что такой порядок был принят ранее. Со временем такие функции становятся привычными и перестают подвергаться критическому анализу.

Проблема заключается в том, что формальное участие не всегда означает создание ценности. Подразделение может находиться в маршруте, но не принимать решений. Может проверять данные, которые уже проверены другим участником. Может согласовывать документ, но не нести ответственности за результат. Может требовать участия во всех этапах, но фактически только увеличивать срок прохождения процесса. Диагностические признаки блока Function: дублирование проверок несколькими подразделениями; участие отдела в процессе без понятного результата; согласование ради согласования; отсутствие ответственности при наличии права блокировать процесс; исторически сложившиеся роли без нормативного обоснования; большое количество участников при низкой скорости процесса; размытая формулировка функций: «участвует», «содействует», «обеспечивает»; невозможность объяснить, какой риск снижает конкретный этап.

Функциональный анализ должен отделять обязательную роль от избыточной. Если подразделение снижает риск ошибки, обеспечивает законность, проверяет критически важные данные или принимает управленческое решение, его участие обосновано. Если же оно только воспроизводит привычный маршрут и не влияет на качество результата, его роль требует пересмотра. Для анализа блока Function целесообразно использовать следующие вопросы: Какую конкретную операцию выполняет подразделение? Какой результат создается на выходе

этого этапа? Какой риск снижает участие подразделения? Несет ли подразделение ответственность за итог или только согласовывает? Можно ли заменить согласование информированием? Не дублирует ли подразделение функцию другого участника? Что изменится, если исключить этот этап из маршрута?

Управленческое значение блока Function состоит в том, что он позволяет выявить избыточные функции и скрытые центры влияния. Если функция не создает ценности, она становится потенциальным источником организационного трения. В таком случае необходимо пересмотреть роль подразделения в матрице ответственности: перевести его из согласующего в консультируемое или информируемое, исключить дублирование, закрепить конкретный результат или изменить маршрут. В зрелой процессной архитектуре участие подразделения должно определяться не исторической привычкой, а управленческой ценностью. Проще говоря, если этап не помогает процессу стать быстрее, точнее, безопаснее или качественнее, значит, он должен пройти корпоративный техосмотр.

Третий блок модели — Fear, или страх. Он отражает скрытые опасения подразделений, возникающие при формализации процессов и повышении прозрачности. В отличие от первых двух блоков, которые анализируют действия и функции, блок Fear направлен на выявление управленческих мотивов сопротивления.

Сопротивление изменениям не всегда связано с некомпетентностью, ленью или нежеланием работать. Часто подразделения сопротивляются потому, что новая модель процесса угрожает их привычному положению. Они могут опасаться потери статуса, влияния, автономии, контроля над информацией, права согласования, возможности управлять сроками или статуса незаменимого участника.

Страх редко озвучивается напрямую. Подразделение не скажет: «мы боимся потерять влияние». Вместо этого оно будет использовать рациональные аргументы: «нужно сохранить контроль», «без нас нельзя», «это рискованно», «процесс требует дополнительного согласования», «мы всегда отвечали за этот участок», «сначала нужно обсудить на уровне руководства». Часть таких аргументов может быть обоснованной. Но если они системно направлены на сохранение старой модели, это указывает на скрытый страх изменений. Диагностические признаки блока Fear: активная защита исторически сложившейся роли; сопротивление исключению из маршрута согласования; опасение передачи функции другому подразделению; стремление сохранить ручной контроль над данными; негативная реакция на показатели эффективности; отказ от сравнения сроков и качества работы; настойчивое требование участия даже без ответственности за результат; усиление аргументов о рисках без конкретного анализа этих рисков. Основные виды страха в межфункциональном взаимодействии можно представить следующим образом:

Вид страха	Содержание	Возможное проявление
Страх потери влияния	Подразделение теряет статус обязательного участника	Требование сохранить согласование
Страх оценки	Работа подразделения становится измеримой	Негативная реакция на KPI и аналитику
Страх ответственности	Роль становится персонально закреплённой	Избегание подписания матрицы ответственности
Страх потери контроля	Данные и маршрут переходят в цифровую систему	Сохранение ручных таблиц и параллельных каналов
Страх функционального пересмотра	Может выявиться избыточность функции	Сопротивление аудиту процессов

Для анализа блока Fear можно использовать следующие вопросы: Что подразделение может потерять после формализации процесса? Какие роли оно особенно активно защищает?

Какие показатели вызывают наибольшее напряжение? Какие функции подразделения не готово передавать или пересматривать? Где аргументы о рисках не подкреплены конкретными данными? Какие решения подразделения пытается оставить в ручном режиме?

Управленческая ценность данного блока заключается в том, что он помогает понять скрытую мотивацию сопротивления. Если не учитывать страхи участников, формализация может быть воспринята как административная атака. Но если рассматривать страх как диагностический сигнал, можно точнее выбрать управленческую тактику: где нужна коммуникация, где — перераспределение полномочий, где — обучение, а где — жесткое закрепление правил. Четвертый блок модели — Friction, или трение. Он отражает повторяющиеся задержки, возвраты, конфликты, зависания и нестыковки, возникающие в процессе межфункционального взаимодействия. Если блок Fixation показывает отношение к фиксации, Function — ценность роли, а Fear — скрытые мотивы, то Friction показывает, где именно процесс теряет управляемость. Это наиболее прикладной блок модели, поскольку он позволяет работать с фактическими данными: сроками, количеством возвратов, числом согласований, повторными ошибками, ручными корректировками и точками зависания.

Организационное трение может возникать по разным причинам. Важно, что трение следует анализировать не как разовую задержку, а как повторяющийся паттерн. Диагностические признаки блока Friction: процесс регулярно останавливается на одном этапе; документы возвращаются по похожим причинам; согласование занимает непропорционально много времени; данные часто требуют ручной корректировки; участники спорят о зоне ответственности; повторяются одни и те же замечания; решения зависают без официального отказа; процесс требует постоянного личного вмешательства инициатора. Для анализа блока Friction можно использовать показатели:

Показатель	Что позволяет выявить
Средний срок прохождения процесса	Общую скорость процесса
Срок нахождения на каждом этапе	Конкретные точки задержки
Количество возвратов	Качество входных данных и согласования
Доля повторных замечаний	Имитацию процедурности или слабую стандартизацию
Количество ручных корректировок	Несоответствие цифрового маршрута реальности
Число участников маршрута	Административную сложность
Количество спорных ситуаций	Неясность границ ответственности
Частота эскалаций	Недостаточность полномочий на рабочем уровне

Блок Friction особенно важен тем, что он позволяет подтвердить сопротивление не эмоционально, а фактически. Если участники субъективно обвиняют друг друга, анализ трения показывает, где процесс действительно теряет скорость. Это снижает риск персонализации конфликта и переводит обсуждение в плоскость улучшения процесса. Для анализа блока Friction целесообразно задавать следующие вопросы: На каком этапе процесс чаще всего задерживается? Какие подразделения чаще всего возвращают документы? Какие причины возврата повторяются? Какие действия требуют ручного вмешательства? Где возникают споры о полномочиях? Какие этапы не создают ценности, но увеличивают срок? Какие проблемы повторяются после каждой корректировки?

Управленческое решение по блоку Friction должно быть направлено на устранение конкретной точки трения: стандартизацию входных данных, сокращение лишних согласований, уточнение ролей, изменение маршрута, закрепление сроков, автоматизацию проверки или введение механизма эскалации. Для практического применения модель 4F может быть дополнена простой диагностической шкалой. Она позволяет оценить выраженность каждого блока по трем уровням: низкий, средний и высокий:

Блок модели	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Fixation	Решения в основном фиксируются, цифровой след сохраняется	Часть решений уходит в устные договоренности	Подразделение системно избегает фиксации
Function	Роль подразделения понятна и создает ценность	Есть отдельные дублирующие действия	Функция неясна, участие защищается исторически
Fear	Изменения воспринимаются спокойно	Есть опасения потери контроля	Подразделение активно сопротивляется пересмотру роли
Friction	Задержки редкие и объяснимые	Есть повторяющиеся точки напряжения	Процесс системно зависает на одних этапах

Оценка может проводиться экспертно на основе анализа документов, цифрового следа, интервью с участниками, наблюдения за процессом и изучения фактических сроков. По каждому блоку можно выставить условную оценку от 1 до 3 баллов: 1 балл — низкий уровень проявления; 2 балла — средний уровень проявления; 3 балла — высокий уровень проявления. Максимальная сумма по четырем блокам составляет 12 баллов. Чем выше итоговый показатель, тем сильнее выражен организационный иммунитет в анализируемом процессе. Интерпретация итогового результата может быть следующей:

Итоговый балл	Уровень организационного иммунитета	Управленческая интерпретация
4–5 баллов	Низкий	Процесс в целом управляем, сопротивление не носит системного характера
6–8 баллов	Средний	Имеются устойчивые зоны неопределенности и точечное сопротивление
9–12 баллов	Высокий	Процесс находится в зоне выраженного организационного иммунитета и требует архитектурного пересмотра

Данная шкала не претендует на абсолютную математическую точность. Ее задача — дать руководству и аналитикам простой инструмент первичной диагностики. Она помогает определить, где сопротивление является случайным эпизодом, а где речь идет о системной проблеме процессной архитектуры. Практическая ценность модели 4F проявляется в том, что каждому блоку соответствует свой набор управленческих решений. Это позволяет не применять универсальный подход ко всем ситуациям, а выбирать меры в зависимости от природы сопротивления [19].

Проблемный блок	Основная проблема	Управленческое решение
Fixation	Избегание цифрового и документального следа	Обязательная фиксация решений, протоколирование, цифровой маршрут
Function	Неясная или избыточная роль подразделения	Функциональный аудит, пересмотр RACI, исключение дублирования
Fear	Опасение потери влияния, контроля или статуса	Коммуникация изменений, закрепление новой роли, управленческое сопровождение

Friction	Повторяющиеся задержки и возвраты	Анализ точек трения, корректировка маршрута, сроки, эскалация
----------	-----------------------------------	---

Если доминирует Fixation, основное внимание должно быть уделено правилам фиксации. Здесь важны цифровой маршрут, письменные решения, протоколы, обязательные комментарии и сроки. Если доминирует Function, необходимо пересматривать саму роль подразделения. Возможно, функция дублируется, не создает ценности или должна быть переведена в другой статус. Если доминирует Fear, важно определить, чего именно опасается подразделение. В одних случаях поможет коммуникация и обучение, в других — официальное перераспределение полномочий и управленческое решение руководства. Если доминирует Friction, следует анализировать процессные данные: где возникают задержки, какие возвраты повторяются, какие этапы перегружены и где необходима корректировка маршрута.

Таким образом, модель 4F позволяет связать диагностику с конкретными управленческими действиями. Это принципиально важно, поскольку сопротивление нельзя эффективно преодолеть одним универсальным инструментом. Там, где проблема в страхе фиксации, не поможет мотивационная беседа. Там, где функция избыточна, не поможет дополнительное совещание. Там, где процесс постоянно трется на одном этапе, нужен не корпоративный оптимизм, а нормальная настройка маршрута.

Для практического использования модели 4F можно предложить следующий алгоритм. Первый этап — выбор процесса для анализа. Необходимо определить конкретный межфункциональный процесс, в котором наблюдаются задержки, возвраты, конфликты или сопротивление формализации. Второй этап — сбор фактической информации. Анализируются цифровой след, переписка, сроки согласования, количество возвратов, замечания участников, действующие регламенты, матрицы ответственности и фактический маршрут процесса. Третий этап — оценка блока Fixation. Определяется, какие решения фиксируются, какие уходят в устную плоскость, кто избегает документального подтверждения и где отсутствуют формальные сроки. Четвертый этап — оценка блока Function. Проверяется, какую роль выполняет каждое подразделение, есть ли дублирование, создает ли участие ценность, кто отвечает за результат и какие этапы можно сократить или изменить. Пятый этап — оценка блока Fear. Выявляются скрытые опасения участников: потеря влияния, контроля, статуса, автономии, права согласования или возможности управлять процессом вручную. Шестой этап — оценка блока Friction. Определяются точки задержек, возвратов, повторных замечаний, ручных корректировок и конфликтов ответственности. Седьмой этап — формирование диагностической карты. По каждому блоку присваивается уровень выраженности проблемы: низкий, средний или высокий. На основе этого формируется профиль организационного иммунитета процесса. Восьмой этап — выбор управленческих мер. Для каждого проблемного блока определяются действия: фиксация решений, пересмотр функции, коммуникация изменений, корректировка маршрута, внедрение эскалации, изменение регламента или RACI-матрицы. Девятый этап — повторная оценка. После внедрения мер процесс оценивается повторно. Это позволяет понять, снизился ли уровень организационного иммунитета или сопротивление перешло в другую форму.

Такой алгоритм делает модель 4F применимой не только в научной статье, но и в реальной управленческой практике.

Рассмотрим условный пример. В организации внедряется единый цифровой маршрут согласования кадрово-расчетных данных между несколькими подразделениями. Инициатор процесса предлагает закрепить сроки, ответственных и порядок передачи информации. Смежные подразделения формально не возражают, но процесс регулярно задерживается: документы возвращаются без конкретных замечаний, часть решений обсуждается устно, отдельные подразделения настаивают на сохранении всех согласований, а финальная позиция часто отсутствует. По модели 4F такая ситуация может быть описана следующим образом.

Fixation. Часть решений уходит в устные договоренности, замечания не всегда фиксируются в системе, сроки согласования не подтверждаются письменно. Это указывает на средний или высокий уровень проблемы фиксации. Function. Некоторые подразделения участвуют в маршруте исторически, но их роль не всегда создает очевидную ценность. Отдельные проверки дублируются. Это указывает на необходимость функционального аудита. Fear. Смежные подразделения опасаются потери контроля над привычными участками процесса. Особенно выражено стремление сохранить право обязательного согласования. Это свидетельствует о наличии скрытого страха потери влияния. Friction. Основные задержки возникают на этапах согласования и возврата данных. Замечания повторяются, процесс требует ручного сопровождения инициатора. Это указывает на высокое организационное трение. Итоговая оценка по модели 4F может показать высокий уровень организационного иммунитета. Управленческое решение в данном случае должно включать утверждение цифрового маршрута, обязательную фиксацию замечаний, пересмотр дублирующих функций, закрепление владельца процесса, установление сроков согласования и механизм эскалации при отсутствии позиции в установленный срок.

Данный пример показывает, что модель 4F позволяет не сводить проблему к формулировке «подразделения сопротивляются», а разложить ее на конкретные управленческие составляющие. После этого становится понятно, что именно необходимо менять: канал фиксации, функцию, мотивационный страх или точку процессного трения. Несмотря на практическую применимость, модель 4F имеет определенные ограничения. Во-первых, она требует качественного сбора информации. Во-вторых, модель не должна использоваться как инструмент обвинения. В-третьих, оценка блока Fear всегда содержит элемент интерпретации. В-четвертых, модель 4F не заменяет регламент, матрицу ответственности или цифровой маршрут. Она является диагностическим инструментом, который помогает понять, где именно эти элементы необходимо доработать. Таким образом, 4F следует рассматривать не как универсальную формулу решения всех межфункциональных конфликтов, а как прикладную рамку для анализа организационного иммунитета и выбора управленческих действий.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что сопротивление смежных подразделений в условиях цифровизации и формализации бизнес-процессов не следует рассматривать исключительно как частный межфункциональный конфликт, проявление консерватизма персонала или недостаточную готовность сотрудников к изменениям. В более глубоком управленческом смысле данное сопротивление выступает индикатором состояния организационной системы, ее процессной зрелости, степени прозрачности и качества распределения ответственности между участниками.

В статье обосновано, что смежные подразделения оказываются наиболее чувствительной зоной организационных изменений, поскольку именно на стыке функций концентрируются основные противоречия. Там, где отсутствует четкая архитектура взаимодействия, сопротивление становится не исключением, а закономерной реакцией системы на попытку сделать процессы прозрачными и управляемыми.

Одним из ключевых теоретических положений статьи является рассмотрение сопротивления через призму организационного иммунитета. Важным результатом исследования является раскрытие авторской концепции «эффекта цифрового зеркала». В статье показано, что основными причинами сопротивления смежных подразделений являются страх фиксации управленческих действий, защита неформального влияния, опасение перераспределения функций, угроза управленческого сравнения, защита границ подразделения, имитация процедурности и пассивное торможение. Эти формы поведения не всегда выражаются в прямом отказе от изменений. Чаще они проявляются через внешне корректные действия. Особое значение имеет выделение четырех индикаторов организационного иммунитета: страха фиксации, защиты границ влияния, имитации процедурности и пассивного торможения. Существенным выводом статьи является

положение о скрытой цене неформальной модели управления. Неформальные договоренности, устные согласования и ручное управление могут быть полезны как временный механизм гибкости, однако при длительном доминировании они формируют управленческий долг. Такой долг проявляется в зависимости от отдельных сотрудников, размывании ответственности, дублировании функций, снижении прозрачности решений, росте административной нагрузки и ограничении масштабируемости процессов. В момент цифровизации данный долг становится видимым и начинает восприниматься как сопротивление изменениям.

Научно-прикладной вклад статьи заключается в предложении авторской модели 4F, включающей четыре диагностических блока: Fixation — фиксация, Function — функция, Fear — страх, Friction — трение. Данная модель позволяет системно анализировать организационный иммунитет смежных подразделений и определять, в чем именно заключается источник сопротивления: в нежелании оставлять цифровой след, в защите избыточной функции, в страхе потери влияния или в наличии повторяющихся точек процессного трения. Применение модели 4F дает возможность формировать адресные управленческие решения, а не использовать универсальные меры для разных по природе проблем.

Таким образом, сопротивление смежных подразделений следует рассматривать не как препятствие, которое необходимо просто подавить, а как важный диагностический сигнал. Главный вывод статьи состоит в том, что зрелость организации определяется не отсутствием конфликтов между подразделениями, а способностью переводить эти конфликты в понятные правила, роли, маршруты и ответственность. Организация становится управляемой не тогда, когда все участники формально соглашаются с изменениями, а тогда, когда процесс перестает зависеть от личных договоренностей, ручного контроля и неформального влияния. В этом смысле цифровая прозрачность выступает не угрозой, а условием перехода к более зрелой модели управления.

Перспективы дальнейшего исследования могут быть связаны с эмпирической апробацией модели 4F на примере конкретных межфункциональных процессов, сравнением уровня организационного иммунитета до и после внедрения цифровых маршрутов, а также разработкой количественных показателей оценки сопротивления смежных подразделений. Дополнительный интерес представляет анализ связи между уровнем процессной зрелости организации и частотой проявления пассивного сопротивления в цифровой среде. В целом предложенный подход позволяет рассматривать цифровизацию не только как технологический проект, но и как инструмент организационного взросления. Цифровая система показывает, где процесс болит; регламент определяет, как его лечить; матрица ответственности закрепляет, кто отвечает за результат; а управленческая зрелость проявляется в способности организации не прятать слабые места, а последовательно превращать их в зоны развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. Lewin K. *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper, 1951.
2. Kotter J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
3. Schein E. H., Schein P. A. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken: Wiley, 2017.
4. Mintzberg H. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.
5. Galbraith J. R. *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2014.
6. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: HarperBusiness, 1993.
7. Davenport T. H. *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 1993.
8. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. *Fundamentals of Business Process Management*. 2nd ed. Berlin: Springer, 2018.
9. Weske M. *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. 3rd ed. Berlin: Springer, 2019.
10. Harmon P. *Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals*. 4th ed. Cambridge: Morgan Kaufmann, 2019.
11. Rummler G. A., Brache A. P. *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.
12. Armenakis A. A., Harris S. G., Mossholder K. W. *Creating Readiness for Organizational Change // Human Relations*. 1993. Vol. 46, No. 6. P. 681–703.
13. Piderit S. K. *Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change // Academy of Management Review*. 2000. Vol. 25, No. 4. P. 783–794.
14. Oreg S. *Personality, Context, and Resistance to Organizational Change // European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2006. Vol. 15, No. 1. P. 73–101.
15. Ford J. D., Ford L. W., D'Amelio A. *Resistance to Change: The Rest of the Story // Academy of Management Review*. 2008. Vol. 33, No. 2. P. 362–377.
16. Dent E. B., Goldberg S. G. *Challenging "Resistance to Change" // The Journal of Applied Behavioral Science*. 1999. Vol. 35, No. 1. P. 25–41.
17. Cameron K. S., Quinn R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
18. Weick K. E., Sutcliffe K. M. *Managing the Unexpected: Sustained Performance in a Complex World*. 3rd ed. Hoboken: Wiley, 2015.
19. Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. 7th ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021.
20. International Organization for Standardization. *ISO 9000:2015. Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*. Geneva: ISO, 2015.
21. International Organization for Standardization. *ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements*. Geneva: ISO, 2015.
22. International Organization for Standardization. *ISO 56000:2020. Innovation management — Fundamentals and vocabulary*. Geneva: ISO, 2020.
23. International Organization for Standardization. *ISO 30401:2018. Knowledge management systems — Requirements*. Geneva: ISO, 2018.
24. Davenport T. H., Harris J. G. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
25. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W. W. Norton & Company, 2014.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20840367>
УДК 339.138

АКТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ УСЛУГ МЕДИЦИНСКИХ ЦЕНТРОВ

ТАРАКБАЕВА РАУШАН ЕРБОЛАТОВНА

Государственный университет управления (ГУУ), Магистрант 2 курса, ОП «Маркетинг
высоких технологий», Россия

БЕКБАТЫРОВА АЛИЯ СЕРЖАНОВНА

Государственный университет управления (ГУУ), Магистрант 2 курса,
ОП «Маркетинг высоких технологий», Россия

АРЫН РАИМБЕК ДАУРЕНОВИЧ

Алматы Менеджмент университет,
студент 3 курса ОП «Логистика, Казахстан

***Аннотация:** В статье исследуются современные подходы стимулирования сбыта высокотехнологичных медицинских услуг. Особое внимание уделено цифровому маркетингу, CRM-системам, аналитике данных и персонализации медицинских услуг.*

***Ключевые слова:** цифровой маркетинг, искусственный интеллект, стимулирование сбыта, CRM-система, высокотехнологичные медицинские услуги*

Введение

Современный этап развития системы здравоохранения характеризуется не только ускоренной цифровизацией, но и фундаментальной трансформацией логики функционирования медицинских организаций. Рост технологической сложности медицинских услуг, внедрение высокоточного оборудования, развитие телемедицины и искусственного интеллекта формируют качественно новую среду, в которой медицинские центры конкурируют не только по уровню клинических результатов, но и по способности эффективно взаимодействовать с пациентами.

В этих условиях традиционные подходы к стимулированию сбыта медицинских услуг, основанные преимущественно на информационном продвижении и ценовой конкуренции, постепенно утрачивают свою эффективность. Это связано с изменением структуры спроса: пациент перестает быть пассивным получателем медицинской помощи и трансформируется в активного участника, принимающего решения на основе анализа информации, цифровых сервисов и репутационных факторов.

Данная трансформация обуславливает переход от продуктово-ориентированной модели к клиентоориентированной парадигме, в которой ключевую роль играет не только медицинская услуга как таковая, но и совокупный опыт взаимодействия пациента с медицинской организацией. В результате маркетинг в здравоохранении выходит за рамки вспомогательной функции и приобретает стратегическое значение, оказывая влияние на формирование спроса (Baashar, et. al., 2020), уровень доверия пациентов и устойчивость развития медицинских центров. Одновременно с этим цифровые технологии радикально расширяют возможности маркетинговой деятельности. Использование CRM-систем, аналитики больших данных и искусственного интеллекта позволяет медицинским организациям переходить от реактивного реагирования на спрос к его прогнозированию и управлению. Это формирует предпосылки для создания персонализированных медицинских предложений и построения долгосрочных отношений с пациентами. Однако, несмотря на активное развитие цифровых инструментов, научная литература демонстрирует определённую фрагментарность в исследовании данной проблематики. Большинство работ

сосредоточено на анализе отдельных инструментов (цифровой маркетинг, CRM, аналитика), тогда как вопросы их комплексной интеграции и влияния на стимулирование сбыта высокотехнологичных медицинских услуг остаются недостаточно изученными. И возникает научная проблема, заключающаяся в необходимости систематизации современных подходов и формирования целостного представления о механизмах стимулирования сбыта в условиях цифровой трансформации здравоохранения.

Целью исследования является анализ и обобщение актуальных подходов стимулирования сбыта высокотехнологичных медицинских услуг, а также выявление факторов, определяющих эффективность маркетинговых стратегий медицинских центров.

Литературный обзор

Современные исследования демонстрируют, что маркетинг в здравоохранении развивается в направлении интеграции цифровых технологий, аналитических инструментов и систем управления взаимоотношениями с пациентами.

Во-первых, наблюдается переход от традиционных методов продвижения к цифровым стратегиям, включающим социальные сети, контент-маркетинг и поисковую оптимизацию. Эти инструменты обеспечивают расширение охвата аудитории и повышение информированности пациентов о медицинских услугах.

Во-вторых, значительное внимание уделяется внедрению CRM-систем, позволяющих эффективно управлять взаимоотношениями с пациентами. Исследования (Baashar, et. al., 2020; Singh, et. al., 2023) показывают, что использование CRM способствует повышению удовлетворенности пациентов и увеличению числа повторных обращений.

В-третьих, важным направлением является использование аналитики данных и искусственного интеллекта, которые позволяют прогнозировать поведение пациентов и формировать персонализированные предложения. Это обеспечивает переход от реактивной модели оказания услуг к проактивной. Кроме того, исследования (Malik, et. al., 2023) подчеркивают значимость организационных факторов, включая уровень цифровой зрелости медицинских организаций и подготовку персонала.

Несмотря на значительный объем исследований, в научной литературе сохраняется проблема фрагментарности: большинство работ рассматривают отдельные инструменты маркетинга, не предлагая комплексного подхода к стимулированию сбыта медицинских услуг.

Актуальные подходы стимулирования сбыта медицинских услуг выделим на основе анализа литературы, ключевые подходы стимулирования сбыта высокотехнологичных медицинских услуг:

- Цифровой маркетинг является базовым инструментом привлечения пациентов. Он включает SEO, контекстную рекламу, социальные сети и телемедицину. Его использование позволяет повысить доступность информации о медицинских услугах и расширить клиентскую базу.

- CRM и аналитика данных. CRM-системы обеспечивают управление жизненным циклом пациента, автоматизацию коммуникаций и повышение качества обслуживания. (Singh, et. al., 2023), по их мнению, интеграция CRM с аналитическими инструментами позволяет сегментировать пациентов и прогнозировать спрос.

- Персонализация медицинских услуг. Персонализация основана на использовании данных о пациентах и позволяет формировать индивидуальные предложения. Это повышает удовлетворенность пациентов и способствует формированию долгосрочной лояльности.

- Интеграция маркетинга и технологий. Современные подходы предполагают интеграцию маркетинга с инновационными технологиями, включая искусственный интеллект, облачные решения и телемедицину. Это позволяет не только продвигать услуги, но и повышать их качество.

- Качество медицинских услуг как фактор сбыта. Качество медицинских услуг является ключевым фактором стимулирования спроса. Высокий уровень обслуживания способствует формированию доверия и положительной репутации медицинского центра.

Обсуждение

Проведённый анализ научной литературы и систематизация современных подходов позволяют утверждать, что стимулирование сбыта высокотехнологичных медицинских услуг выходит за рамки традиционного маркетинга и формирует междисциплинарную управленческую систему, объединяющую цифровые технологии, аналитику данных и организационные механизмы.

В отличие от большинства существующих исследований, которые рассматривают отдельные инструменты (например, цифровой маркетинг или CRM), данное исследование подтверждает, что их изолированное применение не обеспечивает устойчивого эффекта. Эффективность достигается только при системной интеграции всех элементов в единую архитектуру управления опытом работы с пациентами.

С теоретической точки зрения это свидетельствует о переходе от классической маркетинговой парадигмы (4P/7P) к экосистемному подходу, в котором медицинская организация рассматривается как платформа, обеспечивающая непрерывное взаимодействие с пациентом на всех этапах его жизненного цикла. В частности, цифровой маркетинг выполняет функцию первичного привлечения пациентов, однако его эффективность существенно ограничена при отсутствии развитых систем обработки и интерпретации данных. В этом контексте CRM-системы и аналитика выступают как ключевые элементы, обеспечивающие трансформацию информационных потоков в управленческие решения.

Персонализация, в свою очередь, является связующим звеном между технологическими возможностями и восприятием ценности услуги со стороны пациента. Результаты исследований подтверждают, что индивидуализация предложений повышает уровень доверия и снижает чувствительность к цене, что особенно важно для высокотехнологичных медицинских услуг, характеризующихся высокой стоимостью и сложностью принятия решения. Дополнительно следует отметить, что интеграция маркетинга с инновационными технологиями (AI, Big Data, телемедицина) формирует новый тип конкурентного преимущества, данные как стратегический ресурс. В этом контексте медицинские центры, обладающие развитой аналитической инфраструктурой, получают возможность не только реагировать на спрос, но и проактивно его формировать.

Вместе с тем результаты обзора выявляют ряд системных ограничений. Во-первых, высокая зависимость от цифровой инфраструктуры повышает уязвимость медицинских организаций к рискам информационной безопасности. Во-вторых, внедрение аналитических и CRM-систем требует значительных инвестиций и организационных изменений. В-третьих, недостаточный уровень цифровых компетенций персонала существенно снижает эффективность использования технологий. Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что ключевым фактором эффективности стимулирования сбыта является не столько внедрение отдельных технологий, сколько уровень цифровой зрелости и интеграции бизнес-процессов медицинской организации.

С практической точки зрения это означает необходимость перехода от фрагментарных маркетинговых решений к разработке комплексных стратегий, основанных на интеграции цифровых каналов коммуникации, использовании аналитики данных в управлении; развитии персонализированных сервисов и повышении цифровой компетентности персонала.

Таким образом, предложенный подход расширяет существующие представления о маркетинге в здравоохранении и обосновывает необходимость его трансформации в систему управления опытом с пациентами, основанную на данных и цифровых технологиях.

Заключение

Современные подходы стимулирования сбыта высокотехнологичных медицинских услуг формируются на стыке маркетинга, цифровых технологий и управления данными, трансформируя традиционные представления о маркетинговой деятельности в здравоохранении. В отличие от классических моделей, ориентированных преимущественно на продвижение услуг, современные подходы характеризуются переходом к интегрированной

модели управления опытом с пациентами, в рамках которой цифровой маркетинг, CRM-системы, аналитика данных и персонализация выступают взаимосвязанными элементами единой системы. Их синергетическое взаимодействие обеспечивает не только привлечение пациентов, но и формирование долгосрочных отношений, повышение доверия и устойчивости спроса на высокотехнологичные медицинские услуги.

Ключевым фактором эффективности является не внедрение отдельных инструментов, а уровень их интеграции и цифровой зрелости медицинской организации. Это позволяет рассматривать маркетинг в здравоохранении как стратегическую функцию, непосредственно влияющую на экономические и клинические показатели деятельности медицинских центров. Другими словами, попытка проведения систематизации и концептуальном объединении современных подходов к стимулированию сбыта, что позволило преодолеть их фрагментарное рассмотрение, характерное для существующих исследований. Предложенная логика интеграции маркетинговых и технологических инструментов расширяет теоретические представления о развитии маркетинга в условиях цифровой трансформации здравоохранения. Особенно важно для применения в практических аспектах, а именно при разработке маркетинговых стратегий медицинских центров, что позволит в итоге повысить эффективность привлечения и удержания пациентов, оптимизировать использование ресурсов, усилить конкурентные позиции медицинских организаций и обеспечить более высокий уровень качества медицинских услуг.

Вместе с тем развитие рассматриваемых подходов сопровождается рядом ограничений, связанных с необходимостью значительных инвестиций, обеспечением информационной безопасности и повышением цифровых компетенций персонала. Это требует разработки комплексных управленческих решений, направленных на устойчивую цифровую трансформацию медицинских организаций.

Таким образом, результаты исследования позволяют утверждать, что в условиях цифровой экономики стимулирование сбыта высокотехнологичных медицинских услуг трансформируется в систему стратегического управления спросом, основанную на данных, технологиях и клиентоориентированности, что определяет дальнейшее развитие маркетинга в сфере здравоохранения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Baashar Y., Alhussian H., Patel A., Alkawsi G. Customer relationship management systems (CRMS) in the healthcare environment: A systematic literature review // Computer Standards & Interfaces. – 2020. – Vol. 70. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34170994/>
2. Gandhi P. A new era in healthcare marketing through digital transformation and CRM // International Journal of Health Sciences. – 2022. – Vol. 6. – No. S2. https://www.researchgate.net/publication/362990399_new_era_in_healthcare_marketing_thru_digital_transformation_and_CRM
3. Singh P., Kumar V., Kataria S. A serial mediation model for investigating the impact of e-CRM services on customer loyalty in the Indian healthcare industry // Journal of Relationship Marketing. – 2023. – Vol. 22. – No. 4. https://www.researchgate.net/publication/364628753_A_Serial_Mediation_Model_for_Investigating_the_Impact_of_e-CRM_Services_on_Customer_Loyalty_in_the_Indian_Healthcare_Industry
4. Malik A., Kumar S., Basu S., Bebenroth R. Managing disruptive technologies for innovative healthcare solutions // Journal of Business Research. – 2023. – Vol. 157. https://www.researchgate.net/publication/371211115_Managing_disruptive_technologies_for_innovative_healthcare_solutions_The_role_of_high-involvement_work_systems_and_technologically-mediated_relational_coordination

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20840392>
ЭОЖ 332.3

ШАРУА ҚОЖАЛЫҚТАРЫНЫҢ ЖЕР ПАЙДАЛАНУДАҒЫ МӘСЕЛЕЛЕРІ

ШАПАЙ МИРАС ЖАНАТУЛЫ

С. Сейфуллин атындағы ҚазАТЗУ-нің Жер ресурстары және сәулет институтының
студентті
Астана, Қазақстан

БАЯРЛИН АЛМАЗ ЕСДАУЛЕТОВИЧ

С. Сейфуллин атындағы ҚазАТЗУ-нің Жер ресурстары және сәулет институтының аға
оқытушысы, экономика ғылымдарының кандидаты
Астана, Қазақстан

Аннотация: Мақалада Ақмола облысы Аршалы ауданы мысалында шаруа (фермер) қожалықтарының жер пайдаланудағы өзекті мәселелері кешенді түрде талданады. Қазақстанның шаруа қожалықтарының едәуір бөлігі әкімшілік кедергілер мен мемлекеттік қолдаудың жеткіліксіздігіне байланысты тұрақсыздықпен бетпе-бет келіп отыр. Нақты статистикалық деректер негізінде ауданның жер қорының санаттары мен алап түрлері бойынша бөлінуі, агроқұрылымдардың орташа және шекті өлшемдері, жер пайдаланушылықтардың кеңістіктік кемшіліктері (шалғай жерлік, теңбілдеулік, алабарлық, кіші өлшем, әлсіз дамыған инфрақұрылым және т.б.), топырақ деградациясы мен тыңайтқыштарды енгізу деңгейі, сондай-ақ 2025–2026 жылдардағы жер заңнамасындағы өзгерістердің ықпалы қарастырылды. Анықталған жүйелі мәселелер негізінде жерге орналастыру жобаларын жетілдіру, ұсақ телімдерді ірілендіру, инфрақұрылымды дамыту және фермерлерді заңдық қорғау жөнінде нақты ұсыныстар берілген.

Кілт сөздер: шаруа қожалығы, жерді пайдалану, кеңістіктік кемшіліктер, жерге орналастыру, топырақ деградациясы, Жер кодексі.

Қазақстан Республикасы әлемдегі ең ірі ауылшаруашылық жер қорының бірі, яғни 117 миллион гектардан астам жерге ие. Аграрлық секторда әрекет етуші шаруашылық жүргізу формаларының ішінде шаруа қожалықтарының саны басым және олар ауылшаруашылық өнімінің үлкен бөлігін өндіріп отыр. Сонымен қатар шаруа қожалықтарының жұмысы бірқатар жүйелі мәселелерге тап болып отыр. Мәліметтер бойынша 2025 жылдың соңында агроөнеркәсіптік кешендегі инвестиция көлемі 1,1 триллион теңгеден асты, бұл 2015 жылмен салыстырғанда жеті есе дерлік артық бола тұрса да, шаруа қожалықтарының едәуір бөлігі әкімшілік кедергілер, мемлекеттік қолдаудың жеткіліксіздігі және өзге де себептер салдарынан жабылу қаупіне тап болуда [1].

Жер реформасы жылдарында нарықтық типтегі агроқұрылымдардың жер пайдаланушылықтары асығыс және жобасыз құрылғаны белгілі. Нарықтық типтегі жаңа шаруашылық құрылымдарының жер пайдаланушылықтары жерге орналастыру жобаларынсыз, қарапайым техникалық тәсілдермен орнатылды. Бұл бұрынғы тұрақты жер пайдалану жүйесінің бұзылуына, кеңістіктік кемшіліктердің туындауына және жерді тиімді пайдалануға кері ықпал етті. Жер пайдаланушылықтарды жетілдіру мәселелерімен әр кезде шетелді және отандық М.В. Андришин, А.Д. Шулейкин, В.Р. Беленький, А.А. Варламов, М.А. Гендельман, Ж.Қ. Қырықбаев, М.Д. Спектор сияқты ғалымдар айналысқан. Ғалымдардың пікірінше, жерді тиімді пайдалану – бұл жай техникалық-құқықтық іс-шара емес, терең экономикалық мазмұны бар үрдіс. Шаруашылықаралық жерге орналастыру бір уақытта бүкіл әкімшілік аудан аумағындағы кешенді жұмыстарды қамтиды [2, 3].

Маңызды мәселелердің тағы бірі – топырақ сапасының нашарлауы. ҚР Ауыл шаруашылығы министрлігінің мәліметі бойынша республика бойынша 29,9 миллион гектар

ауыл шаруашылығы жерлері деградацияға ұшыраған. Жайылымдардың деградациясы кейбір аймақтарда 20-дан 60%-ға дейін жетеді, бұл бірінші кезекте шамадан тыс мал жаюға байланысты. Тыңайтқыштарды жеткіліксіз енгізу де өткір мәселе болып қала береді: 2024 жылы тыңайтқыштарды енгізудің нақты көлемі ғылыми негізделген норманың небәрі 42%-ын құраса, 2025 жылға қарай ол 57%-ға дейін өсті, бірақ бұл да жеткіліксіз. Мемлекет тыңайтқыштарды қолдану туралы шешімді шаруашылықтардың өз еркіне қалдырып, міндетті минимум нормаларын белгілемейді. Аршалы ауданы бойынша тыңайған жерлердің 7 091,15 га жетуі осы мәселенің нақты дәлелі болып табылады [4].

2025 жылдан бастап Қазақстанның жер заңнамасы елеулі өзгерістерге ұшырады. Ауыл шаруашылығы мақсатындағы жерлерді жалға беру мерзімі 25 жылға дейін қысқартылып, 5 жыл сайын нысаналы пайдаланылуы тексерілетін болды, 2 жылдан астам пайдаланылмаған учаскелер оңайлатылған тәртіппен алынуы мүмкін. Шетелдік азаматтарға жерді жалға беруге толық тыйым салынды. 2026 жылдан бастап шаруа қожалықтары үшін жаңартылған арнаулы салық режимі де енгізілді, айналымның 0,5% мөлшерінде, жер салығынан, көлік және мүлік салығынан босатылумен.

Реформалар тиімділікті арттыруға бағытталғанымен, объективті себептермен – құрғақшылықтан, қаржы тапшылығынан – уақытша өңделмей жатқан учаскелерді мәжбүрлеп тартып алу қаупі шаруа қожалықтары үшін қосымша тәуекел тудыруда. 2025 жылдан бастап жер дауларының айтарлықтай өсуі тіркелді [5].

Зерттеу объектісі ретінде Ақмола облысының Аршалы ауданы алынды. Ауданның жалпы жер қоры 584 786 га, оның 81,1% ауыл шаруашылығы мақсатындағы жерлерге жатады. 2025 жылдың 1 қарашасындағы деректер бойынша ауданда барлығы 855 жер пайдаланушы тіркелген. Агроқұрылымдардың толық құрылымы 1-кестеде берілген.

1 кесте – Агроқұрылымдардың саны және жер аудандары

№	Жер пайдаланушылардың атауы	Саны	Ауданы, га
1	Шаруа (фермер) қожалықтарының жерлері	629	132 296,7
2	Мемлекеттік емес а/ш заңды тұлғалардың жерлері, оның ішінде:	224	303 113,8
	а) шаруашылық серіктестіктерінің жерлері (ЖШС, АҚ)	201	270 986,7
	б) ауыл шаруашылығы кооперативтерінің жерлері	23	32 127,1
3	Мемлекеттік а/ш заңды тұлғалардың жерлері (ҒЗИ)	2	794,0
	Барлығы:	855	436 204,5

Ауданның жер қорының санаттар бойынша бөлінуін 2 кестеден байқауға болады. Жер қорының басым бөлігін ауыл шаруашылығы мақсатындағы жер алып жатыр.

2 кесте – Ауданның жер қорының санаттар бойынша бөлінуі, га

№	Жер санаттары	Ауданы, га
1	Ауыл шаруашылығы мақсатындағы жерлер	473 966,9
2	Елді мекендердің жерлері	51 218,1
3	Өнеркәсіп, көлік, байланыс жерлері	7 048,9
4	Орман қорының жері	23 240,0
5	Су қорының жерлері	19 788,0
6	Босалқы жерлер	9 524,1
	Барлығы	584 786,0

3 кесте – Ауданның жер қорының алаптар бойынша бөлінуі, га

№	Алаптар	Ауданы, га
1	Егістік	217 056,37
2	Тыңайма	7 091,15
3	Шабындық	3 606,10
4	Жайылым	239 504,53
5	Өзге алаптар	6 694,75
	Барлығы а/ш алаптары	473 966,9

3-кестеден ауданның 473 966,9 га ауыл шаруашылық алаптарының 45,7% егістік, 50,5% жайылымдық жерлерге тиесілі екені байқалады. Назар аударарлық жайт – тыңайма жерлер 7 091,15 га құрайды. Бұл өңделмей жатқан жерлердің елеулі бөлігінің болуы шаруа қожалықтарының жер пайдалануындағы мәселелерді жанама түрде растайды.

Шаруа қожалықтарының жер пайдалануындағы маңызды мәселенің бірі – агроқұрылымдардың жер өлшемдерінің арасындағы үлкен алшақтығы. Талдау нәтижелері 4 кестеде берілген.

Кесте 4 - Жер пайдаланушылықтардың шекті өлшемдері, га

Шаруашылық түрі	Жер пайдаланушылықтардың өлшемдері			
	Жалпы ауданы бойынша		Егістік ауданы бойынша	
	минималды	максималды	минималды	максималды
Ш(Ф)Қ	1	1702	15	1702

Кестеде берілген мәліметтерден көріп отырған бұл алшақтық осы табиғи ауылшаруашылық аймаққа ғалымдардың ұсынған оңтайлы өлшемдерімен сәйкес келмейді. Ұсақ жер телімдерін ірілендіру жер пайдаланудың тиімділігін арттырудың маңызды жолы болып табылады – «масштаб эффектісі» арқылы транзакциялық шығындарды азайтып, бәсекелестік қабілетті арттыруға мүмкіндік береді [6].

Кесте 5 - Агроқұрылымдардың жер пайдаланушылықтарының орташа өлшемдері га

Ш(Ф)Қ, га	ЖШС, га	ӨК, га
210	1 348	1 396

5-кестеден шаруа (фермер) қожалығының орташа жер өлшемі 210 га болса, ЖШС бойынша 1 348 га, өндірістік кооперативтерде 1 396 га екені анықталды. Бұл диспропорция несиелік ресурстарға, агротехникаға және мемлекеттік қолдау шараларына қол жеткізудегі теңсіздікті жалғастыруда.

Жер реформасы жылдарында жобасыз қалыптасқан жер пайдаланушылықтарда әртүрлі кеңістіктік кемшіліктер кеңінен тараған. Аршалы ауданы бойынша жүргізілген зерттеу бұл кемшіліктердің нақты сипатын анықтауға мүмкіндік берді (6-кесте).

6 кесте – Ауыл шаруашылығы кәсіпорындарының жер пайдаланушылығындағы кеңістіктік кемшіліктер

Жер пайдалану кемшіліктері бар шаруашылықтар саны							
шалғай жерлік	теңбілде үлік	алабарлық	үлкен өлшем	кіші өлшем	межелердің	әлсіз дамыған	моно алаптар

					сыналасу ы	инфрақұ рылым	
Кемшіліктердің саны							
17	11	5	12	39	6	32	19
Кемшіліктердің түрлері %							
12%	7,8%	3,5%	8,5%	27,6%	4,25%	22,69%	13,47%

6-кестеден ең жиі кездесетін кемшіліктер кіші өлшем кемшілік саны 39 және әлсіз дамыған инфрақұрылым 32 екендігі айқын. Сонымен қатар алабарлық 5, шалғай жерлік 17, үлкен өлшем 12, теңбілдеулік 11, межелердің сыналасуы 6, моноалаптар 19 шаруашылықта анықталды. Мысалы, теңбілдеулік және межелердің сыналасуы кемшіліктері ЖШС «Агрофирма Поиск» массивінде кең таралған. Аршалы ауданының солтүстік-батыс бөлігінде орналасқан елді мекеннен алыс орналасқан «Брассика» ШҚ жер пайдаланушылығына шалғай жерлік және теңбілдеулік кемшіліктері тән. Моноалаптар кемшілігі шаруа қожалықтарының басым бөлігінде кеңінен кездеседі [7].

Осы кеңістіктік кемшіліктердің жиынтығы өндірісті ұйымдастыруға, транспорттық шығынға және басқарудың тиімділігіне кері ықпал етеді. Шаруа қожалықтарының едәуір бөлігі шағын учаскелерден тұрады, бұл заманауи агротехнологияларды қолдануды айтарлықтай қиындатады.

ҚР Ауыл шаруашылығы министрінің 2022 жылғы №119 бұйрығымен шаруашылықаралық және ішкішаруашылық жерге орналастыру жобаларын жасату міндеттелді, алайда бұл шаралар жеткіліксіз – жобалар тек шектеулі шаруашылықтарда жасалып, жалпыға бірдей қолданылмай отыр.

Аршалы ауданы мысалында жүргізілген зерттеу шаруа қожалықтарының жер пайдалануындағы мәселелердің жүйелі сипатта екенін дәлелдейді. Кеңістіктік кемшіліктердің кеңінен таралуы, топырақ деградациясы мен жер пайдаланудың ұйымдастырушылық-аумақтық мәселелері ауыл шаруашылығының тиімділігіне кедергі тигізуде.

Зерттеу нәтижелері бойынша жер пайдаланушылықтар жүйесін жетілдіру үшін келесі ұсыныстарды жасауға болады:

- ғылыми негізделген жерге орналастыру схемаларын, шаруашылықаралық және ішкішаруашылық жерге орналастыру жобаларын міндетті түрде құрастыру;
- жер пайдаланушылардың алабарлық, теңбілдеулік, шалғай жерлік сияқты кеңістіктік кемшіліктерін жою мақсатында жер айырбасы жобаларын жасақтау;
- ұсақ жер телімдерін экономикалық, экологиялық және әлеуметтік тұрғыдан негізделген ірілендіру жобаларын дайындау;
- тыңайтқыштарды енгізудің сараланған ең төменгі мөлшерлемелерін бекітіп, шағын шаруашылықтардың оларды орындауын субсидиялаумен ынталандыру;
- ауылдық жол желісі мен өнімді өткізу инфрақұрылымын дамыту;
- фермерлерге кеңес беретін консультациялық орталықтарды ашу;
- ГАЖ (геоақпараттық жүйелер) және қашықтықтан зондтау деректері негізінде жер мониторингін жандандыру;
- объективті себептермен уақытша пайдаланылмай жатқан жерлерді алып қоюдан шаруа қожалықтарын заңдық қорғаудың нақты тетіктерін қалыптастыру.

Жердің жай-күйін қатаң бақылаумен бір мезгілде оны ұтымды пайдалану ресурстарына нақты қолжетімділікті қамтамасыз ететін теңгерімді саясат пен ғылыми негізделген жерге орналастыру жобалары еліміздің аграрлық секторының тұрақты дамуының қажетті шарты болуға тиісті.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН КӨЗДЕР ТІЗІМІ

1. Қазақстан Республикасының 2003 жылғы 20 маусымында қабылданған «Жер кодексі». <https://adilet.zan.kz/kaz>
2. Вараксин Г.С., Вершинский И.С., Байкалов Е.М. История, состояние и перспективы землеустройства в России // Вестник КрасГАУ. – 2010. – №8.
3. Гагарин А.И. Землепользование: проблемы, пути решений // Интерэкспо ГеоСибирь. – 2009. – №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zemlepolzovanie-problemy-puti-resheniy>
4. Қазақстан Республикасы Ауыл шаруашылығы министрлігі. Минералды тыңайтқыштарды қолдану және топырақ мониторингі бойынша деректер, 2024–2025 жж.
5. Правила составления проектов внутрихозяйственного и межхозяйственного землеустройства, приказ МСХ РК от 20 апреля 2022 года № 119. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2200027790>
6. Сагайдак А.Э., Сагайдак А.А. Земельная рента и оценка эффективности проектов по консолидации земель в сельском хозяйстве // Землеустройство, кадастр и мониторинг земель. – 2019. – №8 (175). – С. 140–142.
7. Ozeranskaya N., Karbozov T., Bekturganova A., Zhuparkhan B., Kononova V. Optimization of Land Use in The Agricultural Landscapes of Northern Kazakhstan On the Basis of the Landscape Approach // RJPBCS. – 2016. – 7(6). – P. 1788–1797.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20840412>
UOT 330.564

CURRENT STATUS OF POPULATION INCOME FORMATION IN AZERBAIJAN REPUBLIC

FARİZ VİDADİ SULEYMANOV

Azerbaijan State Agricultural University, Senior Lecturer

SAMAYA OGTAY BABAYEVA

Azerbaijan State Agricultural University, Senior Lecturer

ZENFİRA BAYRAM BAYRAMOVA

Azerbaijan State Agricultural University, Senior Lecturer

SHAHRIYAR ARIF MAHHARAMOV

Azerbaijan State Agricultural University, Assistant

Summary: *One of the main indicators characterizing the level of economic development of the country and the quality of life of citizens is the formation of population income. The article examines the main sources of income of the population in urban and rural areas, the direction in which their expenses are spent most, which part is allocated for savings, the share of population income in urban and rural areas, etc. The main indicator that has a positive impact on the increase in population income in our country in recent years is the expansion of employment and the increase in wages. However, along with this, inflation, price increases and economic differences across regions remain the main factors affecting the real purchasing power of income. Social protection measures implemented by the state, increasing the minimum wage and pensions are aimed at improving the well-being of the population.*

Keywords: *population income, sources of income, population groups, consumption expenditures, economic problems*

In modern conditions, income differences between population groups are considered to be one of the world's economic problems. Thus, the intensification of the growing stratification situation causes sharp protests from different class groups in different countries. For this purpose, various regulatory policies are being developed to reduce the speed of the stratification or completely eliminate this situation. There are different economic opinions on this. First of all, it would be useful to identify the main reasons for the growing inequality. According to some economists, the main reason for these growing differences is the difference in the level of wages paid to people working in different fields. According to the American economist, Nobel laureate (in 2001) G. Akerlof (1940), the level of effective wages is such a limit that the wages paid here coincide with the growth of national income. Otherwise, deviations can cause unreasonable changes in the commodity or money market. According to the scientist, although wage differentiation acts as a factor that serves to increase the labor productivity of employees, in some cases it accelerates an unhealthy struggle among employees for the achievement of high wages [4, s. 54-55].

However, after studying the topic for a while, it becomes clear that the main reason for the differences that arise is not due to the level of wages paid to people, but to the fact that each of them has their income formed from different sources. That is, each individual is not satisfied with just receiving a salary, but continues their lives by establishing activities in other areas. This ultimately leads to fundamental changes and differences in the amount of funds they receive in the future. Taking this into account, let's pay attention to the sources from which individuals' budget incomes are formed by legislation in our country. Of course, if we pay attention, although the sources of income of urban and rural residents are the same, there will be differences in the amounts of the sources they receive

[5, s. 227]. That is, the income sources of people working in cities and people working in rural areas will form their income in different proportions from the sources indicated. When paying attention to Table 1, it becomes clear that there is a fundamental difference here, both in the level of wages and in the distribution of funds received from other sources. When paying attention to the main sources of income of the population, it becomes clear that the source of income of 32.5% of the urban population is the funds received from hired work. When paying attention to the level of income of the rural population in the same area, it becomes clear that the share here is lower and is 23.0 percent. While the funds received from self-employment accounted for 18.4 percent of the total income of the urban population, the relative amount of funds received from self-employment activities of the population living in rural areas was 32.8 percent [10].

Table 1
Main sources of income of the population in urban and rural areas in 2024, in percentage

	Total by country	By urban areas	By rural areas
Total	100.0	100.0	100.0
wage employment	27.9	32.5	23.0
self-employment	25.3	18.4	32.8
production of goods for personal consumption	2.7	1.3	4.1
property and other capital investments	0.2	0.2	0.1
old-age labor pension	13.6	14.5	12.6
labor pension for the loss of the breadwinner	0.2	0.2	0.2
labor pension for disability	3.0	2.6	3.5
benefit for disability and for a child under 18 years of age with a disability	0.7	0.8	0.6
other benefits	0.9	0.8	1.0
educational pension	0.5	0.6	0.4
other pensions	0.2	0.2	0.2
unemployment insurance payment	0.1	0.1	0.1
targeted state social assistance	0.1	0.1	0.2
funds received from abroad	0.4	0.5	0.2
support of another person or persons	24.1	27.1	20.8
other	0.1	0.1	0.2

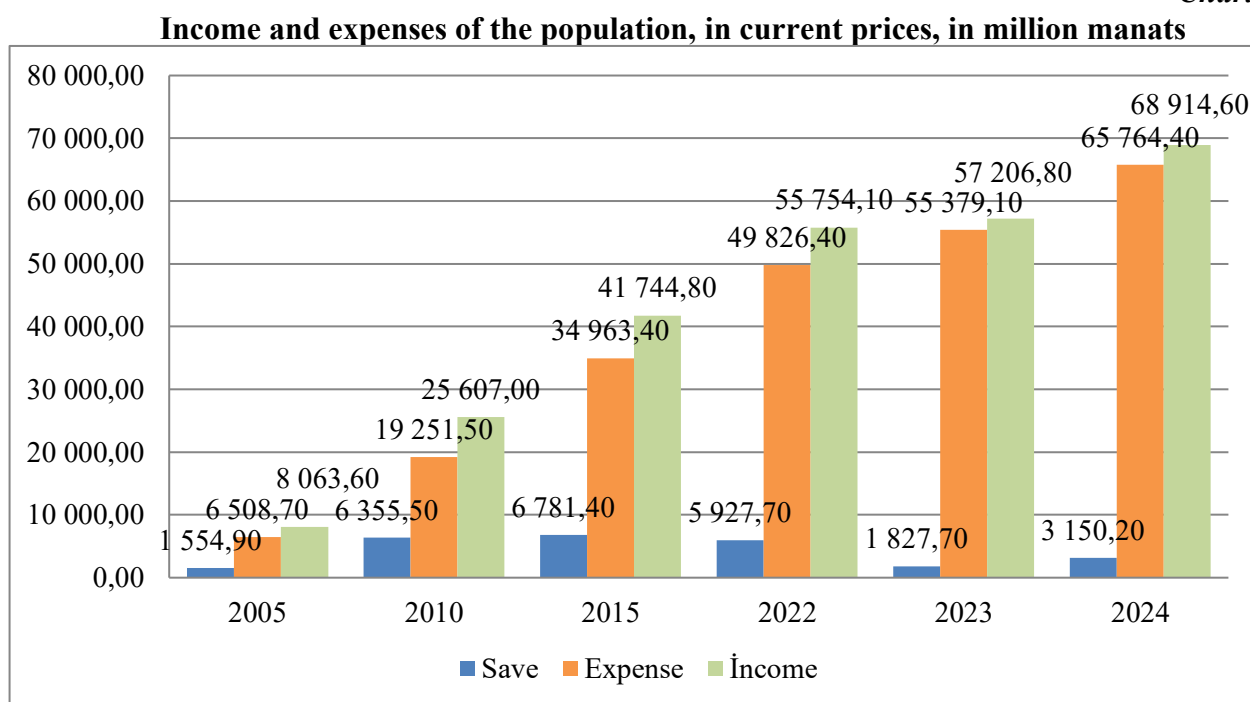
Source: Compiled based on data from the State Statistics Committee

In 2024, the population living in rural areas is in the forefront in terms of the level of income received from the production of products for personal consumption. Thus, in the current year, the population living in rural areas saved 4.1 percent of their expenses by consuming the products they produced themselves, which can also be characterized as their income. In the reporting year, income from the provision of old-age pensions, which is distinguished as an important direction of the income of family households, amounted to an average of 13.6 percent of the total income of families. Separately, this indicator amounted to 14.5 percent of the total income of families in urban areas, and 12.6 percent in rural areas. A striking point in Table 1 is the sharp decrease in the amount of funds provided for unemployment insurance in our country. At the same time, we can note the amount of targeted social assistance, which amounted to 0.1 percent of the total average income in the country from both sources. This shows us that a small part of family income is formed at the expense of transfer (socially targeted) payments [8].

Paying attention to the sources of income of the population, it is possible to see that despite the fact that the sources of income of the urban and rural population are the same, there are differences in the level of incomes. Especially among these sources of income, the low level of social payments, the high level of payments for the protection of individuals by other people and individuals, is not

considered as a good thing. The high income generated from this type of source, from the free payments as a result of the activities of third parties, allows the passivity of individuals, and this situation brings to the fore the importance of carrying out important work in the field of employment in the national economy of the country. In order to observe the situation more clearly, it is better to pay attention to the level of incomes and expenses of the country's population at current prices. With this, it is possible to clearly see what part of the total average income of different sections of the population in the country is spent and what part is collected. For this purpose, graph 1 shows the direction of the income and expenses of the country's population in the period of 2005-2024, and what part of them is directed to savings. First of all, if we pay attention to the base year, then we can see that the amount of income of the population in the country as a whole is slightly more than 8 billion manats. In that year, approximately 6.5 billion manats of the total revenues were spent and the remaining 1.5 billion manats were collected. In the next five years, the level of the population's income increased by 3.2 times, the level of consumer spending by 2.9 times, and savings by more than 4 times. The factor affecting the significant change of indicators in this way can be explained by the adoption of legislative acts in that period. In addition, the achievement of financial stability, bringing the employment of the population to a high level, led to a fundamental positive change of the indicator in this area. In 2022, the total income of the population was 55.7 billion manats, expenses were 49.8 billion manats, and collection was 5.9 billion manats. [7].

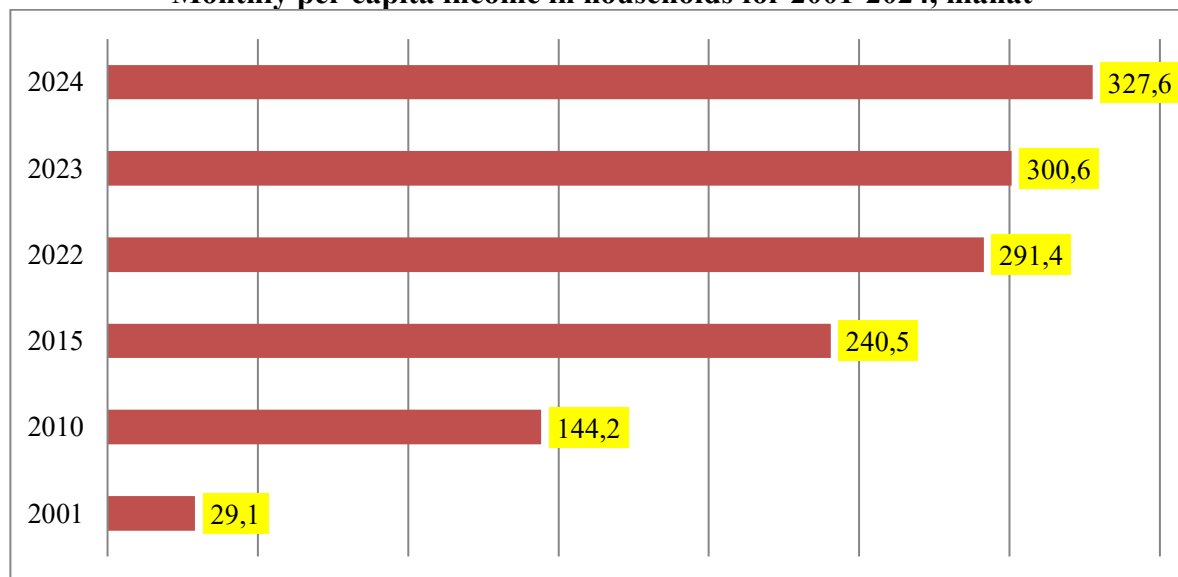
Chart 1



Source: Compiled based on data from the State Statistics Committee

The statistical flow of figures gives us reason to say that in fact, in response to the increased income level, the level of consumption expenditures has also increased. This, in turn, has led to a decrease, not an increase, in the amount of savings compared to the previous period. When looking at the reporting year, it is possible to see that a similar situation occurred during that period. Thus, in that year, the volume of total income was 68.9 billion manat, the amount of expenses was 65.7 billion manat, and savings were 3.15 billion manat. This fact indicates that substantial production is ensured in the national economy and that consumption expenditures have increased proportionally. The increase in consumption expenditures can be explained by the increase in the prices of products produced here and the increase in living standards. When considering the current state of the population's income, in order to ensure the relevance of the study, we think that it would be useful to address the issue of the income level of individual families, not the level of the state's total income. Therefore, let us pay attention to graph 2.1.1, which reflects the level of income per capita of the

population living in the country over the past twenty-two years. When analyzing the numerical data given in the graph, it becomes clear that in the base year, that is, in 2001, the amount of monthly income per capita in our country was 29.1 manat. It is an objective reality that the indicated figure is quite small. The explanation for such a low amount in a country that has just gained independence can be explained by the low level of wages against the background of the high level of unemployment in the country. In particular, the low rate of economic growth during that period, the realization of high inflation and the imperfect coordination of foreign economic relations were important factors affecting the increase in unemployment and the decrease in income. As a result of the favorable economic reforms carried out in our country over the next ten years, the amount of monthly wages per capita increased by approximately 5 (4.96) times. In the next decade, this indicator changed to positive by another 2.08 times. In the reporting year, that is, in 2022, the amount of monthly per capita income in households increased and reached 327.63 manat. Thus, it is clear that compared to 2001, the amount of per capita income in 2022 increased by approximately 11.3 times [8]. However, at the same time, it is clear from the previous graph that the increase in income did not increase the savings of individuals, but rather reduced them towards the future. Currently, research conducted in this field explains the reason for the decrease in the amount by the fact that the population makes savings towards the future not in money, but in the form of gold and property. On the other hand, the creation of new types of insurance organizations to insure against risks for various events has significantly reduced the amount of savings directed towards the future. This, in turn, indicates that the population is spending a significant portion of its income either on consumption or on long-term property purchases. It is clear from the data in Chart 2 that the factors influencing this increase in the monthly income level of households were both increases in the general level of prices and the solution to the employment problem of the population.

Chart 2**Monthly per capita income in households for 2001-2024, manat**

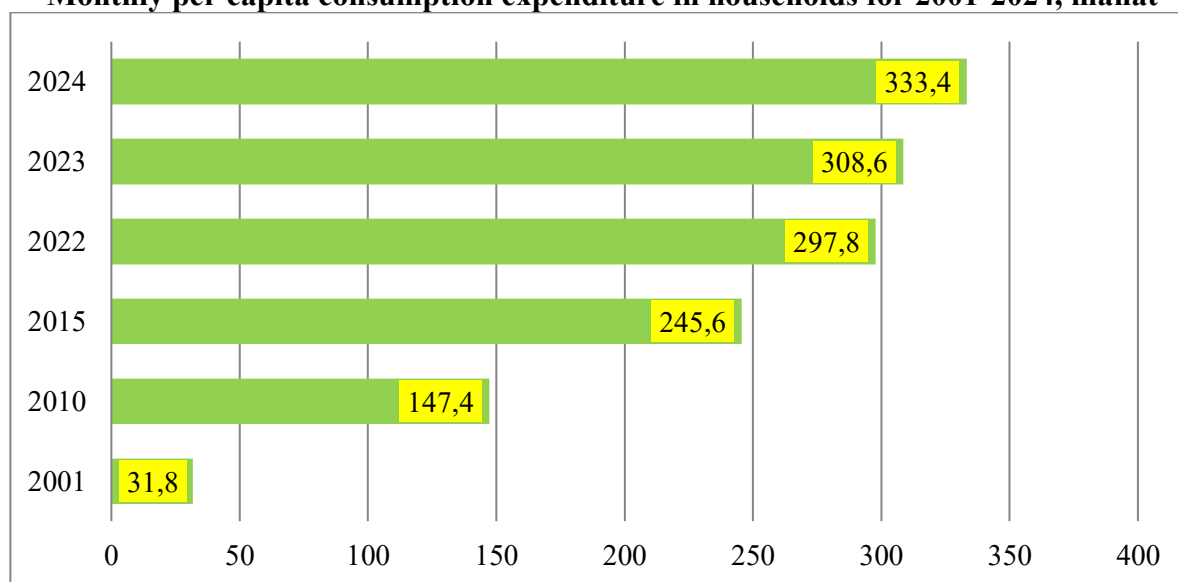
Source: Compiled based on data from the State Statistics Committee

Currently, the level of monthly income per capita in our country is increasing year by year. This can be explained by the significant increase in production of industrial and agricultural products in our country. After paying attention to the annual change in the level of income per capita, let us now pay attention to the level of expenditure per capita. When paying attention to the level of consumption expenditure per capita of the population in Chart 3 over the past twenty-two years, it becomes clear that in proportion to the change in the level of income, there have been various increases in the level of expenditure. In the base year, the amount of consumption expenditure per capita was 31.8 manat [1]. It can be seen that in that year, the amount of income per capita of households was 2.7 manat

behind the expenditure incurred. From this, it can be asked that if the level of consumption income is less than the expenditure, then how do households ensure this balance. If we pay attention, in the previous table (table 1) there are funds that are paid by another person or persons under their protection. With these funds, individuals can meet their needs at the necessary level. This actually eliminates the disagreement we have about how the resulting gap is eliminated. In the next five years, the level of monthly per capita household spending increased by 4.6 times. In the next ten years, that is, compared to 2010, the amount of per capita consumption spending in 2020 increased by about two times. Currently, in the current year, the total amount of this amount was at the level of 333.4 manats. The amount of the difference between per capita income and consumption spending in the current year is 5.77 manats, which is not considered a very high difference. The ratio of the resulting gap to income is about 1.7 percent, which is quite better than the rate accepted worldwide (10.5%).

Chart 3

Monthly per capita consumption expenditure in households for 2001-2024, manat



Source: Compiled based on data from the State Statistics Committee

In fact, there are numerous factors that have influenced the increase in the level of per capita consumption expenditure in recent years. Such factors can also be explained by the fact that the service sector has taken an important place in daily consumption due to the development of information technologies. Thus, the costs paid for services used in the daily service sector have a significant specific weight in consumption. This is explained by the fact that over time, the living conditions of the population have moved to the next stage due to international environmental factors [2, s. 73-74]. However, at the same time, the main factor influencing the sharp increase in the level of consumer spending is the increase in the prices of consumer goods in the world food market over time and the increase in the income level of the population. Today, in our country, in order to prevent the increase in consumer spending and to prevent this pace from becoming sharp over the years, state support is being provided in numerous ways aimed at reducing the cost of production of products. However, unfortunately, as in other regions of the world, it is not possible to prevent the increase in prices in our country [3, s. 256]. Therefore, meeting consumption expenses by increasing the income of the population in our country has been identified as an important direction.

Table 2

Population income by urban and rural areas in 2024

	total by country	including	
		places in the city	in rural areas

	2024/ 2023, %	2023	2024	2024/ 2023, %	2023	2024	2023/ 2024, %
Income – total	109.0	311.13	339.98	109.3	288.74	312.73	108.3
Income from wage employment	114.5	137.92	157.33	114.1	75.06	84.04	112.0
Income from self-employment	106.7	77.29	83.29	107.8	127.63	137.11	107.4
Income from agricultural production	102.7	6.47	6.74	104.2	65.29	69.15	105.9
Income from property – total	108.0	1.46	1.56	106.8	0.77	0.81	105.2
Income from rental of property	106.6	0.96	1.01	105.2	0.55	0.58	105.5
Current transfers received	103.5	63.46	65.09	102.6	57.95	60.49	104.4
Pensions	102.4	56.72	57.52	101.4	46.09	47.50	103.1
Benefits, scholarships and other social payments	108.1	6.44	7.20	111.8	11.54	12.42	107.6
Monetary value of in-kind receipts	151.6	0.30	0.37	123.3	0.32	0.57	178.1
Other income	108.0	31.00	32.71	105.5	27.33	30.28	110.8
Received funds from other households within the country	107.8	26.44	27.73	104.9	21.49	23.92	111.3
Received funds from abroad	108.7	4.56	4.98	109.2	5.84	6.36	108.9

Source: Compiled based on data from the State Statistics Committee

If we pay attention to the sources of income of the urban and rural population in our country, we will see that certain changes have occurred in this area in the last year. When we pay attention to the data in Table 2, it becomes clear that compared to 2023, there was a 9.0% increase in the amount of total income in the country. This figure was 8.3 percent in the income of people living in rural areas, and 9.3 percent in the income of people living in urban areas. Compared to the base year, the total amount of self-employment income increased by 6.7 percent in the country, 7.4 percent in rural areas separately, and 7.8 percent in the urban population. The level of income from sources related to the use of property increased by 8.0%, and the level of funds received from transfer payments increased by 3.5 percent. Here, the income of the population of retirement age increased by 2.4 percent. A similar situation was observed in the income of both the urban and rural population. The analysis of the data in Table 2 also showed us that there was a significant increase in the amount of benefits, pensions and other social payments. It showed that the amount of income from these sources has increased significantly. It provided the necessary information about the increase in the amount of funds received both from within the country and from abroad in the last year. Thus, it became clear from which sources the income of the population was actually formed. Awareness was provided about the direction in which incomes changed. The role of the state and personal initiative in this area was clarified.

LIST OF REFERENCES

1. “2008–2015-ci illərdə Yoxsulluğun azaldılması və davamlı inkişaf üzrə Dövlət Proqramı”. 15 sentyabr 2008-ci il.
2. “Büdcə sistemi haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu. 2 iyul 2002-ci il.
3. “Dövlət büdcəsinin icrası haqqında” Azərbaycan Respublikasının Qanunu. 29 may 2015-ci il.
4. Кушлина В. Государственное регулирование рыночной экономики / Под ред. РАГС. – М., 2005. – 534 с.
5. Культурная политика в Азербайджанской Республике. – Баку: Министерство культуры Азербайджанской Республики, 2009. – 106 с.
6. Nəsirov X. Azərbaycan iqtisadiyyatı. – Bakı, 2005. – 327 s.
7. Рисина И. Государственное регулирование экономики: учебное пособие / под ред. – М.: КНОРУС, 2014. – 240 с.
8. Ровенского М. Кредит и банки: учебник. – М.: Проспект, 2016. – 315 с.
9. Şəkəraliyev A., Şəkəraliyev Q. Azərbaycan iqtisadiyyatı: reallıqlar və perspektivlər. – Bakı: Turxan NPB, 2016. – 536 s.
10. economy.gov.az
11. meclis.gov.az

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20840448>

УДК 338

ТУРИЗМ ИНДУСТРИЯСЫНЫҢ ЦИФРЛЫҚ ТРАНСФОРМАЦИЯСЫ ЖӘНЕ ЖАСАНДЫ ИНТЕЛЛЕКТ ТЕХНОЛОГИЯЛАРЫНЫҢ ЫҚПАЛЫ

КАРАЖАНОВА М.Х., ДАУЛЕТХАНОВА Ж.Д., ДЕВАДЗЕ А.Х., АЮПОВА С.Д.

Университет «Туран-Астана» Астана, Казахстан

Аннотация. Бұл зерттеу жұмысы туризм саласындағы цифрлық трансформация және жасанды интеллекттің рөлін талдауға арналған. Қазіргі таңда цифрлық технологиялардың дамуы туристік индустрияның құрылымы мен қызмет көрсету форматын түбегейлі өзгертуге ықпал етуде. Зерттеудің мақсаты - туризм саласында жасанды интеллектті қолданудың негізгі бағыттарын анықтау және оның даму перспективаларын бағалау. Зерттеу барысында цифрлық технологиялардың ғылыми және практикалық маңызы қарастырылып, олардың туристік қызмет сапасын арттырудағы рөлі көрсетілді. Әдістемелік негіз ретінде ғылыми әдебиеттерді талдау, салыстырмалы және жүйелік тәсілдер қолданылды. Зерттеу нәтижелері жасанды интеллекттің туристік қызметтерді жекелендіру, басқару тиімділігін арттыру және клиенттермен өзара әрекеттесуді жақсарту мүмкіндігін беретінін көрсетті. Цифрлық инфрақұрылымның жеткіліксіздігі мен кадр тапшылығы негізгі кедергілер ретінде анықталды. Жұмыстың ғылыми құндылығы туризм саласындағы цифрлық трансформацияның ерекшеліктерін жүйелеуде көрінеді. Практикалық маңыздылығы - ұсынылған нәтижелерді туристік ұйымдар мен басқару құрылымдары қолдана алады.

Кілтті сөздер: туризм, цифрлық трансформация, жасанды интеллект, инновация, технология, даму, цифрландыру.

Ключевые слова: туризм, цифровая трансформация, искусственный интеллект, инновация, технология, развитие, цифровизация.

Keywords: tourism, digital transformation, artificial intelligence, innovation, technology, development, digitalization.

Кіріспе. Қазіргі кезеңде туризм саласы жаһандық экономиканың маңызды және қарқынды дамып келе жатқан секторларының бірі болып табылады. Соңғы жылдары цифрлық технологиялардың дамуы бұл саланың құрылымына, қызмет көрсету форматына және басқару жүйесіне айтарлықтай өзгерістер енгізді. Әсіресе жасанды интеллекттің (AI) кеңінен қолданылуы туристік индустрияны жаңа деңгейге көтеріп отыр. Зерттеу тақырыбының өзектілігі цифрлық трансформацияның туризм саласына әсерін толық әрі жүйелі түрде зерттеудің жеткіліксіздігімен түсіндіріледі. Көптеген зерттеулерде технологиялардың жалпы әсері қарастырылғанымен, жасанды интеллекттің нақты қолданылу механизмдері мен оның дамушы елдердегі ерекшеліктері толық ашылмаған. Зерттеудің мақсаты: туризм саласында жасанды интеллектті қолданудың негізгі бағыттарын анықтау және оның тиімділігін бағалау.

Міндеттері:

- цифрлық трансформацияның мәнін талдау;
- туризмдегі AI технологияларының қолданылуын зерттеу;
- олардың артықшылықтары мен шектеулерін анықтау;
- болашақ даму перспективаларын бағалау.

Гипотеза: AI технологияларын енгізу сервисті жақсартта отырып, компания шығындарын 25-30%-ға азайтады.

Әдебиеттерге шолу. Цифрлық трансформация және туризм индустриясының дамуы қазіргі ғылыми зерттеулерде кеңінен қарастырылып отырған өзекті бағыттардың бірі болып табылады. XXI ғасыр – цифрлық шындық дәуірі ретінде сипатталады, ал 2020 жылдан бастап COVID-19 пандемиясы бұл процесті одан әрі жеделдетті. Әлемдік туризм саласының

дағдарыстық жағдайға ұшырауы бизнес-процестерді қайта құруды және цифрлық технологияларды кеңінен енгізуді талап етті [1]. Зерттеушілердің пікірінше, digital технологиялар туризм саласының негізгі даму драйверіне айналып отыр. Мысалы, Грант Бабасян туристік индустрияның толықтай онлайн форматқа көшуі цифрландырудың болашағын айқындайтынын атап өтіп, мобильді қосымшалар мен онлайн платформаларды дамыту қажеттігін көрсетеді. Туризмде өзіндік сапарларды (self-tourism) ұйымдастыру үрдісі артып келеді. Бұл құбылыстың дамуына цифрлық технологиялардың, әсіресе интернет пен мобильді сервистердің кең таралуы тікелей әсер етеді. Ғылыми әдебиеттерде «цифрлық экономика» ұғымына әртүрлі анықтамалар берілген. Бірқатар авторлар оны тек ақпараттық технологиялармен байланысты салалар ретінде қарастырса, екінші топ цифрлық экономиканы бүкіл экономикалық өндірісті қамтитын кең жүйе ретінде сипаттайды [2]. Екінші тәсіл толық және жүйелі болып саналады, себебі ол инновациялық процестердің барлық аспектілерін қамтиды. Цифрлық трансформация ұғымы кәсіпорын қызметінің барлық салаларындағы - технология, логистика, маркетинг және корпоративтік мәдениеттегі – түбегейлі өзгерістерді білдіреді. Бұл процесте ішкі және сыртқы факторларды ескеру маңызды. Дамыған елдердің тәжірибесін қолдану цифрлық трансформацияның тиімділігін арттырады. Заманауи зерттеулерде ақпараттық жүйелердің туристік қызметті автоматтандырудағы рөлі ерекше атап өтіледі. Электронды брондау, маршруттарды іздеу және онлайн сату жүйелері туристік қызмет сапасын арттырып, клиенттерге қолжетімділікті кеңейтеді. Дулат Иманнның мәліметтері бойынша, интернет қолданушыларының саны жыл сайын артып, қазіргі таңда 3,5 млрд адамға жеткен. Бұл көрсеткіш туристік қызметтердің цифрлық ортада қарқынды дамуына ықпал етуде, себебі интернет пайдаланушылары барлық жас және әлеуметтік топтарды қамтиды [3]. Алайда ғылыми зерттеулерде цифрландырудың жағымсыз салдары да қарастырылады. Атап айтқанда, автоматтандыру кейбір жұмыс орындарының қысқаруына әкелуі мүмкін, бұл еңбек нарығында жаңа әлеуметтік мәселелер туындатады. Цифрлық ортадағы бәсекелестік цифрлық дағдылары жоқ адамдар үшін қиындықтар туғызады. Цифрлық технологиялар туристік индустрияның барлық құн тізбегінде негізгі элементке айналып отыр [4]. Лоукостерлер, жаһандық көлік платформалары, sharing-экономика және агрегаторлық жүйелер туризмнің қолжетімділігін арттыруда маңызды рөл атқарады. Ғылыми еңбектер мен тәжірибелер көрсеткендей, цифрлық трансформация туризм саласының құрылымын түбегейлі өзгертіп, жаңа әлеуметтік-экономикалық үрдістерді қалыптастыруда. Бұл бағытта кешенді зерттеулер жүргізу және цифрлық экономиканың мүмкіндіктерін тиімді пайдалану ерекше маңызға ие.

Әдіснама. Жүйелі талдау, статистикалық өңдеу және салыстырмалы модельдеу.

Кезеңдер:

1. Теориялық базаны жинақтау.
2. AI кейстерін (чат-боттар, Face ID, болжамды аналитика) іріктеу.
3. Артықшылықтар мен шектеулерді (SWOT) талдау. Зерттеу материалы ретінде халықаралық ұйымдардың (UNWTO, OECD) есептері, шетелдік және отандық ғалымдардың ғылыми еңбектері және салалық статистикалық деректер пайдаланылды.

Нәтижелер мен талқылау. Зерттеу барысында жасанды интеллекттің (AI) туризмдегі тиімділігі үш негізгі бағыт бойынша анықталды:

1. Дербестендірілген қызмет көрсету. Ғалым Димитриос Бухалистің тұжырымдамасына сәйкес, AI «Big Data» негізінде туристің талғамын болжап, конверсия деңгейін арттырады. Мәселен, алгоритмдер клиенттің бұрынғы сапарларына сүйене отырып, 40% жоғары дәлдікпен бірегей турлар ұсына алады.

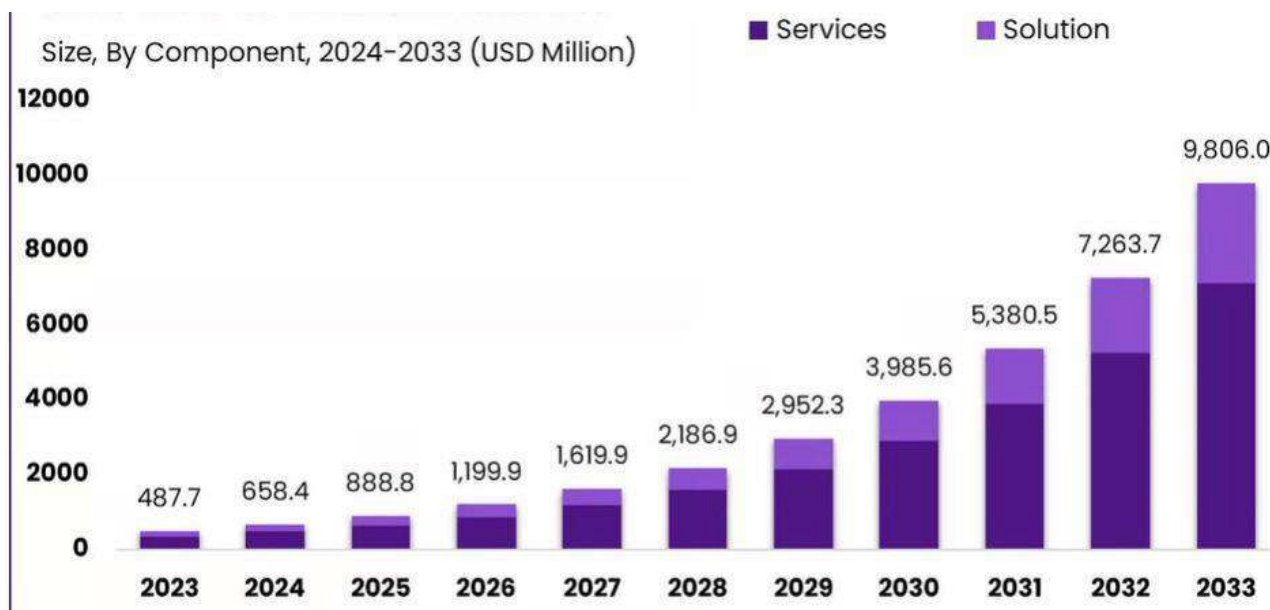
2. Операциялық автоматтандыру. Йооп де Книфф сияқты зерттеушілердің пікірінше, NLP (табиғи тілді өңдеу) технологиясымен жабдықталған чат-боттар типтік сұрақтардың 80%-ын шешеді. Бұл операторлардың жұмыс жүктемесін 60%-ға азайтып, 24/7 қызмет көрсетуге мүмкіндік береді [5].

3. Табысты динамикалық басқару. Питер О'Коннор еңбектерінде көрсетілгендей, AI сұраныс пен бәсекелестердің бағасын секунд сайын талдап, оңтайлы баға белгілейді. Бұл ірі қонақ үй желілері мен авиакомпаниялардың таза пайдасын орта есеппен 15-25%-ға өсірген [6].

Алынған нәтижелерді Станислав Ивановтың «Robonomics» концепциясы тұрғысынан талдасақ, AI тек экономикалық пайда әкеліп қоймай, төмен білікті жұмыс орындарының қысқаруы сияқты әлеуметтік сын-қатерлер тудырады. Алайда, талдау көрсеткендей, AI адамды толық алмастырмайды, тек оның қызметін стратегиялық деңгейге көтереді. Қазақстан үшін басты кедергі -цифрлық инфрақұрылымның жетілмегендігі, бірақ әлемдік үрдіс бұл трансформацияның баламасыз екенін дәлелдейді.

AI технологияларын енгізу - туристік бизнестің бәсекеге қабілеттілігі мен тұрақты дамуының кепілі.

Цифрлық трансформацияның статистикалық көрсеткіштеріне сүйенетін болсақ, зерттеу барысында алынған статистикалық мәліметтер туризмдегі ЖИ-дің экономикалық және операциялық тиімділігін нақты дәлелдейді. Төмендегі көрсеткіштер саланың трансформациялану қарқынын сипаттайды:



Сурет-1. Туризмдегі цифрлық трансформация мен технологиялардың дамуын сипаттайтын статистика

[7] дереккөзінен алынған.

Нарық көлемі мен инвестициялар: Графикалық мәліметтерге сәйкес, туризмдегі жасанды интеллект нарығының құны 2026 жылға қарай 1,2 миллиард доллардан асады деп күтілуде. Бұл көрсеткіш 2020 жылмен салыстырғанда екі есе жоғары, бұл инвесторлар мен туристік алпауыттардың (Expedia, Booking Holdings) технологиялық шешімдерге деген сенімін көрсетеді. Клиенттердің цифрлық дайындығы: Статистика көрсеткендей, саяхатшылардың 70%-ы брондау және ақпарат алу кезеңінде чат-боттармен жұмыс істегенді жөн көреді. Бұл үрдіс «уақыт үнемдеу» факторымен түсіндіріледі: ЖИ-ді енгізу тұтынушылардың сұрауларын өңдеу жылдамдығын 99%-ға (сағаттардан секундтарға дейін) жеделдеткен. Табыс пен шығындардың арақатынасы: Динамикалық баға белгілеу алгоритмдерін қолдану қонақ үйлер мен авиакомпанияларға сұранысқа байланысты бағаны нақты уақыт режимінде (минутына 10+ рет) өзгертуге мүмкіндік берді. Нәтижесінде: Кәсіпорындардың таза пайдасы 15-25%-ға артты; Операциялық және қызмет көрсету шығындары 30%-ға қысқарды. Персонализация деңгейі: Талдау көрсеткендей, пайдаланушылардың 50%-дан астамы ЖИ ұсынған

дербестендірілген ұсыныстар негізінде шешім қабылдайды. Бұл дәстүрлі маркетингтік құралдарға қарағанда тиімділіктің жоғары екенін және «гипер-сегментацияның» маңыздылығын дәлелдейді. Статистикалық талдау көрсеткендей, цифрлық трансформация тек технологиялық сән емес, ол туристік бизнестің рентабельділігін арттыратын және тұтынушылардың заманауи сұраныстарына жауап беретін негізгі экономикалық тетік болып табылады.

Қорытынды. Зерттеу нәтижелері көрсеткендей, цифрлық трансформация туризм саласының стратегиялық драйверіне айналып, дәстүрлі бизнес-модельдерді тиімділігі жоғары цифрлық экожүйелерге алмастыруда. Зерттеудің негізгі тұжырымдары: Экономикалық тиімділік: ЖИ технологияларын енгізу сервистік қызметтің жылдамдығын арттырып, операциялық шығындарды 30%-ға дейін үнемдеуге мүмкіндік берді. Динамикалық баға белгілеу арқылы кәсіпорындардың табыстылығы 15-25%-ға артып, бастапқы гипотеза толық расталды. Тұтынушылық тәжірибе: AI негізіндегі гипер-персонализация стандартты емес, әр саяхатшының жеке талғамына бейімделген өнімдерді ұсыну арқылы клиенттердің адалдығын нығайтты. Әлеуметтік өзгерістер: Автоматтандыру төмен білікті жұмыс орындарын қысқартқанымен, салада жоғары технологиялық жаңа мамандықтардың пайда болуына жол ашты. Болашақ перспективасы: Алдағы уақытта ЖИ «ақылды дестинациялар» мен виртуалды шындықтың негізіне айналып, «мета-туризм» бағытын дамытады. Қазақстанның туристік нарығы үшін бұл үрдістерді игеру - жаһандық бәсекеге қабілеттілікті сақтаудың және саланың тұрақты дамуын қамтамасыз етудің жалғыз стратегиялық жолы. Цифрлық трансформация саяхатты қауіпсіз, қолжетімді және дербес ету арқылы туризм индустриясының жаңа даму парадигмасын қалыптастыруда.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР

1. Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. Journal of Business Research. [URL: https://winetravelawards.com/nominee/professor-marianna-sigala/](https://winetravelawards.com/nominee/professor-marianna-sigala/)
2. Цифровая трансформация индустрии туризма: от онлайн-бронирования до метавселенных. Экономика и управление./с -12-25
3. Иман, Д. (2024). Қазақстандағы туризмді цифрландыру: мәселелері мен перспективалары. Халықаралық туризм және меймандостық журналы.// с-18-32
4. Лучшие мировые практики цифровой трансформации туристической деятельности. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [URL: http://digitalbusinessmodel.ru/page7181064.html](http://digitalbusinessmodel.ru/page7181064.html)
5. Цифровой туризм: какие сегменты рынка организованных путешествий оцифровываются прежде всего? [Электронный ресурс]. Режим доступа: [URL: https://firstlinesoftware.ru/news/blog/345-tsifrovoj-turizm-kakie-](https://firstlinesoftware.ru/news/blog/345-tsifrovoj-turizm-kakie-)
6. Стратегии digital-трансформации в туризме. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [URL: https://vc.ru/marketing/47825-strategii-digital-transformacii-v-turizme](https://vc.ru/marketing/47825-strategii-digital-transformacii-v-turizme)
7. AI in Tourism Market Size, [URL:https://market.us/report/ai-in-tourism-market/](https://market.us/report/ai-in-tourism-market/)

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20840477>
УДК 338.48:379.85(574.5)

ОЦЕНКА ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ТУРКЕСТАНСКОЙ ОБЛАСТИ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

ТӨРЕХАН АҚНҰР АХАНҚЫЗЫ

Магистрант 2-курса Южно-Казахстанского университета им. М.Ауэзова

Научный руководитель- к.с.н., доцент **ЕСЕНОВА А. Е.**, магистр в сфере услуг по ОП
туризм **АХБЕРДИЕВА Г.А.**
Шымкент, Казахстан

Аннотация. Туристско-рекреационный потенциал является одним из ключевых факторов социально-экономического развития регионов, определяющих их конкурентоспособность на внутреннем и международном туристских рынках. В статье проведена комплексная оценка туристско-рекреационного потенциала Туркестанской области Республики Казахстан, обладающей значительными природными, историко-культурными и лечебно-оздоровительными ресурсами. Рассмотрены основные компоненты туристско-рекреационного потенциала региона, включающие объекты культурного наследия, особо охраняемые природные территории, санаторно-курортные учреждения и туристскую инфраструктуру.

Исследование основано на анализе статистических данных, результатах социологического опроса туристов, экспертных оценках и материалах государственных программ развития туризма. Выявлены основные тенденции развития туристской отрасли Туркестанской области, дана характеристика современного состояния туристского рынка, определены сильные и слабые стороны туристско-рекреационного комплекса региона. Особое внимание уделено вопросам инфраструктурного обеспечения, транспортной доступности туристских объектов, качеству туристского обслуживания и инвестиционной привлекательности отрасли.

В результате исследования установлено, что Туркестанская область обладает высоким уровнем туристско-рекреационного потенциала и значительными возможностями для развития культурно-познавательного, паломнического, экологического, горного и лечебно-оздоровительного туризма. Вместе с тем выявлены отдельные проблемы, препятствующие эффективному использованию имеющихся ресурсов, включая недостаточный уровень развития придорожного сервиса, нехватку квалифицированных кадров и необходимость совершенствования механизмов продвижения регионального туристского продукта. Предложены перспективные направления дальнейшего развития туристской отрасли региона, ориентированные на обеспечение устойчивого роста туристских потоков и повышение конкурентоспособности Туркестанской области как одного из ведущих туристских центров Казахстана.

Ключевые слова: туристско-рекреационный потенциал, туризм, Туркестанская область, туристская инфраструктура, культурно-познавательный туризм, рекреационные ресурсы, устойчивое развитие туризма, туристский кластер.

Введение

В современных условиях туризм рассматривается как одна из наиболее перспективных отраслей мировой экономики, оказывающая существенное влияние на развитие регионов, повышение занятости населения, рост инвестиционной активности и формирование положительного имиджа территорий. По оценкам международных организаций, туристская индустрия обеспечивает значительную долю мирового валового внутреннего продукта и

способствует развитию смежных отраслей экономики, включая транспорт, строительство, торговлю, общественное питание и сферу услуг.

Для Республики Казахстан развитие туристской отрасли является важным направлением государственной политики, закрепленным в стратегических документах долгосрочного развития страны. Особое значение приобретает эффективное использование туристско-рекреационного потенциала отдельных регионов, обладающих уникальными природными и культурно-историческими ресурсами. Среди таких регионов особое место занимает Туркестанская область, которая выступает одним из наиболее значимых туристских центров страны.

Туркестанская область обладает уникальным сочетанием историко-культурных, природных и рекреационных ресурсов. На ее территории расположены многочисленные памятники археологии, истории и архитектуры, имеющие национальное и международное значение. Центральным объектом туристского притяжения является мавзолей Ходжи Ахмеда Ясави, включенный в Список Всемирного наследия ЮНЕСКО. Кроме того, регион располагает значительными возможностями для развития экологического туризма благодаря наличию Аксу-Жабаглинского государственного природного заповедника, Сайрам-Угамского национального природного парка и горных ландшафтов Западного Тянь-Шаня.

В последние годы в Туркестанской области наблюдается активное развитие туристской инфраструктуры, реализуются крупные инвестиционные проекты в сфере туризма, модернизируются объекты размещения и транспортной инфраструктуры, создаются новые туристские маршруты и туристско-рекреационные комплексы. Рост внутреннего и въездного туризма способствует увеличению экономической значимости отрасли и формированию новых возможностей для социально-экономического развития региона.

Вместе с тем эффективное использование туристско-рекреационного потенциала региона требует проведения комплексной оценки имеющихся ресурсов, выявления факторов, оказывающих влияние на развитие туризма, а также определения перспективных направлений дальнейшего совершенствования туристской деятельности. Необходимость решения данных задач обуславливает актуальность настоящего исследования как с научной, так и с практической точки зрения.

Цель исследования заключается в проведении комплексной оценки современного состояния туристско-рекреационного потенциала Туркестанской области и разработке предложений по повышению эффективности его использования в условиях устойчивого развития туристской отрасли.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи исследования:

- изучить теоретические подходы к оценке туристско-рекреационного потенциала территорий;
- исследовать структуру и особенности туристско-рекреационных ресурсов Туркестанской области;
- проанализировать современное состояние туристской отрасли региона;
- выявить основные факторы, влияющие на формирование и использование туристского потенциала области;
- определить существующие проблемы и ограничения развития туризма;
- разработать практические рекомендации по совершенствованию использования туристско-рекреационного потенциала и повышению конкурентоспособности региона на туристском рынке.

Объектом исследования выступает туристско-рекреационный комплекс Туркестанской области Республики Казахстан.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе формирования, использования и развития туристско-рекреационного потенциала региона.

Научная новизна исследования заключается в комплексной оценке современного состояния туристско-рекреационного потенциала Туркестанской области с учетом актуальных тенденций развития туристского рынка и определении перспективных направлений повышения эффективности использования туристских ресурсов региона.

Методы и организация исследования

Исследование туристско-рекреационного потенциала Туркестанской области проводилось в период с января по март 2026 года и включало несколько последовательных этапов, направленных на комплексную оценку туристских ресурсов региона, выявление факторов развития туристской отрасли и определение перспективных направлений совершенствования туристско-рекреационного комплекса.

На первом этапе исследования был проведен анализ научной литературы, посвященной вопросам оценки туристско-рекреационного потенциала территорий, устойчивого развития туризма и региональной туристской политики. Одновременно осуществлялся сбор и систематизация статистических данных Бюро национальной статистики Республики Казахстан, Министерства туризма и спорта Республики Казахстан, а также материалов Управления туризма Туркестанской области. Особое внимание уделялось показателям туристского потока, количеству объектов размещения, объемам инвестиций в туристскую отрасль, развитию транспортной и туристской инфраструктуры.

На втором этапе было проведено эмпирическое исследование, включавшее социологический опрос туристов, посещавших основные туристские объекты Туркестанской области. Анкетирование проводилось на территории города Туркестан, вблизи мавзолея Ходжи Ахмеда Ясави, туристского комплекса «Керуен-Сарай», курортной зоны Сарыагаш, а также на отдельных объектах экологического туризма. Опрос осуществлялся методом случайной выборки посредством стандартизированной анкеты, содержащей как закрытые, так и открытые вопросы.

Для повышения достоверности результатов исследования дополнительно был организован экспертный опрос представителей туристского бизнеса, сотрудников туристских компаний, специалистов гостиничного сектора и работников государственных органов, осуществляющих деятельность в сфере туризма. Экспертная оценка позволила выявить основные проблемы функционирования туристской отрасли и определить перспективные направления ее дальнейшего развития.

Характеристика выборки

В исследовании приняли участие 250 респондентов, представляющих различные категории туристов, посещающих Туркестанскую область.

Гендерная структура выборки включала 118 мужчин (47,2 %) и 132 женщины (52,8 %).

Возрастное распределение участников исследования выглядело следующим образом:

- от 18 до 25 лет – 28 %;
- от 26 до 35 лет – 34 %;
- от 36 до 45 лет – 22 %;
- старше 45 лет – 16 %.

По географическому признаку среди респондентов преобладали внутренние туристы, доля которых составила 78 %, тогда как иностранные туристы составили 22 % выборки. Подобная структура позволяет объективно оценить уровень удовлетворенности туристов качеством предоставляемых услуг и определить факторы привлекательности региона для различных категорий посетителей.

Кроме того, в экспертном опросе приняли участие 20 специалистов туристской отрасли, обладающих опытом профессиональной деятельности более пяти лет.

Применяемые методы исследования

Для достижения поставленной цели использовался комплекс взаимодополняющих научных методов.

К теоретическим методам исследования были отнесены анализ и обобщение научной литературы, системный анализ, сравнительный анализ, метод классификации и контент-анализ нормативно-правовых актов, регулирующих туристскую деятельность в Республике Казахстан.

Применение системного подхода позволило рассматривать туристско-рекреационный потенциал как совокупность взаимосвязанных природных, культурно-исторических, инфраструктурных и социально-экономических компонентов.

Сравнительный анализ использовался для сопоставления показателей развития туристской отрасли Туркестанской области с другими туристскими регионами Казахстана.

К эмпирическим методам исследования относились анкетирование туристов, экспертный опрос представителей туристской отрасли, полевые наблюдения за состоянием туристской инфраструктуры и анализ статистических материалов.

Метод наблюдения применялся для оценки состояния объектов туристской инфраструктуры, уровня благоустройства туристских территорий, транспортной доступности туристских объектов и качества предоставляемых услуг.

Методика оценки туристско-рекреационного потенциала

Оценка туристско-рекреационного потенциала Туркестанской области осуществлялась на основе интегрального подхода, предполагающего анализ нескольких групп показателей.

В качестве основных критериев оценки были выделены:

- природно-рекреационный потенциал;
- историко-культурный потенциал;
- обеспеченность туристской инфраструктурой;
- транспортная доступность туристских объектов;
- уровень развития туристского сервиса;
- инвестиционная привлекательность туристской отрасли;
- уровень цифровизации туристских услуг;
- маркетинговая активность региона на внутреннем и международном туристских рынках.

Каждый показатель оценивался по пятибалльной шкале, где 1 балл соответствовал низкому уровню развития, а 5 баллов — высокому уровню развития. Итоговая оценка туристско-рекреационного потенциала определялась путем расчета среднего значения по всем анализируемым показателям.

Методы анализа данных

Обработка и интерпретация полученных результатов осуществлялись с использованием методов количественного и качественного анализа.

Для статистической обработки данных применялись:

- методы описательной статистики;
- расчет средних арифметических значений;
- процентный анализ распределения ответов;
- сравнительный анализ полученных показателей;
- группировка данных по отдельным категориям респондентов;
- графический метод визуализации результатов исследования.

Для интерпретации результатов экспертного опроса использовался метод экспертных оценок, позволивший определить наиболее значимые факторы, влияющие на развитие туристской отрасли региона.

Комплексное использование перечисленных методов обеспечило достоверность и объективность результатов исследования, а также возможность воспроизведения методики при проведении аналогичных исследований в других туристских регионах Республики Казахстан.

Результаты исследования и их обсуждение

Проведенное исследование показало, что Туркестанская область обладает высоким уровнем туристско-рекреационного потенциала и является одним из наиболее перспективных

туристских регионов Республики Казахстан. Комплексный анализ природных, историко-культурных, инфраструктурных и социально-экономических ресурсов позволил выявить значительные конкурентные преимущества региона на внутреннем и международном туристском рынке.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что ведущую роль в структуре туристско-рекреационного потенциала области играют историко-культурные ресурсы. Туркестан является одним из древнейших городов Центральной Азии и обладает уникальным историческим наследием, сформировавшимся на протяжении многих столетий. Особое значение для развития туристской отрасли имеет мавзолей Ходжи Ахмеда Ясави, включенный в Список Всемирного наследия ЮНЕСКО. Данный объект ежегодно привлекает тысячи паломников и туристов из Казахстана, стран Центральной Азии, Турции, Азербайджана и других государств мусульманского мира. В ходе исследования установлено, что именно наличие объектов духовного и культурного наследия является главным фактором привлекательности региона для большинства посетителей.

Не менее важным элементом туристско-рекреационного потенциала выступают природные ресурсы Туркестанской области. Анализ показал, что регион обладает значительными возможностями для развития экологического, активного и горного туризма. К наиболее значимым природным объектам относятся Аксу-Жабаглинский государственный природный заповедник, являющийся старейшим заповедником Центральной Азии, Сайрам-Угамский государственный национальный природный парк, а также горные территории Толембийского и Тюлькубасского районов. Уникальное биоразнообразие, живописные природные ландшафты и благоприятные климатические условия создают предпосылки для формирования современных туристских продуктов в сфере экологического и приключенческого туризма.

Отдельного внимания заслуживает лечебно-оздоровительный потенциал региона. Курортная зона Сарыагаш обладает известными минеральными источниками и развитой сетью санаторно-курортных учреждений. Проведенный анализ показал устойчивый спрос на лечебно-оздоровительные услуги как со стороны граждан Казахстана, так и со стороны туристов из соседних государств. Это позволяет рассматривать санаторно-курортный туризм как одно из наиболее перспективных направлений развития туристской отрасли области.

Результаты исследования инфраструктурного обеспечения свидетельствуют о положительной динамике развития туристской инфраструктуры региона. В настоящее время в области функционируют более 220 объектов размещения, включая гостиницы, гостевые дома и туристские базы, а также свыше 70 санаторно-курортных организаций. Существенное влияние на развитие туристской инфраструктуры оказало создание современного туристского комплекса «Керуен-Сарай», который стал одним из наиболее посещаемых туристских объектов региона и способствует увеличению продолжительности пребывания туристов в городе Туркестан.

Для определения мотивации туристов было проведено анкетирование посетителей региона. Полученные результаты показали, что наиболее популярным видом туризма является паломнический туризм, доля которого составила 35 % от общего числа опрошенных. Культурно-познавательные цели поездки отметили 27 % респондентов, лечебно-оздоровительные — 18 %, экологические — 12 %, а деловые поездки составили 8 %.

Таблица 1 – Основные мотивы посещения Туркестанской области

Цель поездки	Доля респондентов
Паломнический туризм	35%
Культурно-познавательный туризм	27%
Лечебно-оздоровительный отдых	18%
Экологический туризм	12%
Деловой туризм	8%

Полученные данные подтверждают доминирующую роль религиозно-паломнического и культурно-познавательного туризма в структуре туристского спроса. Вместе с тем наблюдается постепенное увеличение интереса к экологическому и оздоровительному туризму, что свидетельствует о необходимости диверсификации туристского продукта региона.

Несмотря на высокий уровень туристско-рекреационного потенциала, исследование позволило выявить ряд факторов, сдерживающих развитие туристской отрасли. Наиболее значимой проблемой респонденты назвали недостаточное количество объектов придорожного сервиса, что отметили 32 % участников опроса. Недостаток современных зон отдыха, пунктов питания и санитарных объектов негативно влияет на качество туристского обслуживания.

Кроме того, 24 % респондентов указали на нехватку квалифицированных кадров в сфере туризма и гостеприимства. По мнению экспертов, данная проблема обусловлена недостаточным уровнем профессиональной подготовки специалистов и ограниченными возможностями повышения квалификации работников туристской отрасли.

Среди других проблем были отмечены недостаточное информационное сопровождение туристов (19 %), сезонность туристского спроса (15 %) и недостаточный уровень цифровизации туристских услуг (10 %). Выявленные недостатки свидетельствуют о необходимости дальнейшего совершенствования системы управления туристской отраслью региона.

Анализ статистических данных продемонстрировал устойчивую положительную динамику развития туристской отрасли Туркестанской области. За последние годы значительно увеличилось количество туристских посещений, выросли объемы инвестиций и расширилась туристская инфраструктура. В 2024 году объем инвестиций в сферу туризма области достиг 81,2 млрд тенге, что свидетельствует о высокой инвестиционной привлекательности региона и заинтересованности государства и бизнеса в развитии туристского сектора.

Результаты экспертного опроса показали, что дальнейшее развитие туристской отрасли должно осуществляться на основе принципов устойчивого развития и рационального использования туристско-рекреационных ресурсов. В качестве наиболее перспективных направлений были выделены развитие экологического туризма на особо охраняемых природных территориях, создание новых туристских маршрутов, развитие горного и зимнего туризма, внедрение цифровых технологий в туристское обслуживание, активное продвижение туристского бренда Туркестанской области на международном рынке, а также расширение механизмов государственно-частного партнерства.

Таким образом, результаты исследования подтверждают, что Туркестанская область обладает значительным туристско-рекреационным потенциалом, который при эффективном управлении и дальнейшем развитии инфраструктуры способен обеспечить устойчивый рост туристской отрасли, повышение конкурентоспособности региона и увеличение его вклада в социально-экономическое развитие Республики Казахстан.

Выводы

По результатам проведенного исследования были сформулированы следующие выводы:

Установлено, что Туркестанская область обладает одним из наиболее высоких уровней туристско-рекреационного потенциала среди регионов Республики Казахстан. Уникальное сочетание природных, историко-культурных и лечебно-оздоровительных ресурсов создает благоприятные условия для развития различных видов туризма и формирования конкурентоспособного регионального туристского продукта.

Определено, что основными конкурентными преимуществами региона являются богатое историко-культурное наследие, наличие объектов мирового значения, включая мавзолей Ходжи Ахмеда Ясави, значительные природно-рекреационные ресурсы, а также высокий потенциал развития паломнического, культурно-познавательного, экологического и лечебно-оздоровительного туризма.

Анализ современного состояния туристской отрасли показал устойчивую положительную динамику основных показателей развития туризма. Наблюдается увеличение туристских потоков, рост инвестиционной активности, расширение сети объектов размещения и совершенствование туристской инфраструктуры. Это свидетельствует о возрастающей роли туристской отрасли в социально-экономическом развитии Туркестанской области.

Результаты социологического исследования подтвердили высокий уровень интереса туристов к историко-культурным и религиозным объектам региона. Наибольшей популярностью пользуются паломнические и культурно-познавательные маршруты, что позволяет рассматривать данные направления в качестве ключевых факторов дальнейшего развития туристского рынка области.

В ходе исследования выявлены основные проблемы, сдерживающие эффективное использование туристско-рекреационного потенциала региона. К ним относятся недостаточный уровень развития придорожного сервиса, нехватка квалифицированных кадров в сфере туризма и гостеприимства, ограниченные возможности цифрового сопровождения туристов, а также необходимость дальнейшего совершенствования системы продвижения туристских продуктов на внутреннем и международном рынках.

Установлено, что перспективными направлениями развития туристской отрасли Туркестанской области являются создание новых туристских маршрутов, развитие экологического и горного туризма, модернизация туристской инфраструктуры, внедрение цифровых технологий управления туристскими потоками, а также расширение механизмов государственно-частного партнерства в сфере туризма.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов органами государственного управления, туристскими организациями и инвесторами при разработке стратегий развития туризма, региональных программ и инвестиционных проектов, направленных на повышение туристской привлекательности Туркестанской области.

Заключение

Проведенное исследование позволило осуществить комплексную оценку туристско-рекреационного потенциала Туркестанской области и определить основные тенденции его современного развития. Полученные результаты свидетельствуют о том, что регион обладает значительными ресурсными возможностями для формирования конкурентоспособного туристского комплекса, способного обеспечивать устойчивый рост туристских потоков и вносить существенный вклад в развитие региональной экономики.

Анализ туристско-рекреационных ресурсов показал, что Туркестанская область располагает уникальным историко-культурным наследием, разнообразными природными ландшафтами и развитой системой лечебно-оздоровительных учреждений. Эти факторы создают благоприятные условия для развития различных видов туризма, включая паломнический, культурно-познавательный, экологический, горный и санаторно-курортный туризм.

Вместе с тем результаты исследования подтверждают необходимость дальнейшего совершенствования туристской инфраструктуры, повышения качества предоставляемых услуг и внедрения современных цифровых решений в туристскую деятельность. Особое значение приобретает развитие кадрового потенциала отрасли, повышение уровня профессиональной подготовки специалистов и формирование эффективной системы продвижения туристского бренда региона.

Перспективы дальнейшего развития туристской отрасли Туркестанской области связаны с реализацией принципов устойчивого туризма, рациональным использованием туристско-рекреационных ресурсов и активным привлечением инвестиций в отрасль. Комплексный подход к развитию туризма позволит не только повысить конкурентоспособность региона на национальном и международном уровнях, но и обеспечить долгосрочные социально-экономические эффекты для населения области.

Таким образом, эффективное использование имеющегося туристско-рекреационного потенциала Туркестанской области может стать важным фактором укрепления позиций Казахстана на мировом туристском рынке, способствовать развитию региональной экономики, сохранению культурного наследия и повышению качества жизни населения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Закон Республики Казахстан «О туристской деятельности в Республике Казахстан».
2. Государственная программа развития туристской отрасли Республики Казахстан на 2023–2029 годы.
3. Туристская отрасль Туркестанской области: динамика развития и инвестиции. Министерство туризма и спорта РК.
4. Управление туризма Туркестанской области. Официальный сайт.
5. В Туркестанской области в прошлом году побывало 562,8 тыс. туристов и около миллиона однодневных посетителей.
6. Анализ туристских услуг в курортных зонах Туркестанской области // КазУТБ. 2025.
7. Анализ и перспективы развития внутреннего туризма в Туркестанской области в контексте кластерного подхода // Молодой ученый. 2026.
8. Туркестанская область: туристский потенциал и объекты культурного наследия.
9. Биржаков М.Б. Введение в туризм. – СПб.: Герда, 2021.
10. Александрова А.Ю. Международный туризм. – М.: КНОРУС, 2022.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20840494>
УДК 338.48:615.838(574.5)

ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО ТУРИЗМА В ТУРКЕСТАНСКОЙ ОБЛАСТИ

ФАЙЗИЕВ ДОСТОНБЕК ХУСАНУГЛИ

Магистрант 2-курса Южно-Казахстанского университета им. М.Ауэзова

Научный руководитель- к.с.н., доцент **ЕСЕНОВА А. Е.**, магистр в сфере услуг по ОП
туризм **АХБЕРДИЕВА Г.А.**
Шымкент, Казахстан

***Аннотация.** В статье рассматриваются организационно-экономические механизмы устойчивого развития санаторно-курортного туризма в Туркестанской области Республики Казахстан как одного из приоритетных направлений региональной туристской политики. Актуальность исследования обусловлена возрастающей ролью лечебно-оздоровительного туризма в обеспечении социально-экономического развития территорий, повышении качества жизни населения и диверсификации региональной экономики. Проведен анализ современного состояния санаторно-курортного комплекса Туркестанской области, выявлены основные тенденции его развития, а также факторы, оказывающие влияние на эффективность функционирования санаторно-курортных учреждений.*

Особое внимание уделено исследованию потенциала курортной зоны Сарыагаш, являющейся крупнейшим центром лечебно-оздоровительного туризма Казахстана. На основе анализа статистических данных, научной литературы и результатов социологического опроса определены ключевые проблемы развития отрасли, среди которых недостаточный уровень развития туристской и транспортной инфраструктуры, необходимость модернизации материально-технической базы санаториев, ограниченное использование цифровых технологий, сезонность туристского спроса и недостаточная эффективность маркетингового продвижения регионального туристского продукта.

В работе обоснована необходимость внедрения современных организационно-экономических инструментов управления, направленных на повышение инвестиционной привлекательности санаторно-курортного комплекса, совершенствование системы государственного регулирования и стимулирование государственно-частного партнерства. Предложены практические рекомендации по формированию эффективного механизма устойчивого развития санаторно-курортного туризма в Туркестанской области, реализация которых позволит повысить конкурентоспособность региона на внутреннем и международном туристских рынках, увеличить туристские потоки и обеспечить долгосрочное социально-экономическое развитие территории.

***Ключевые слова:** санаторно-курортный туризм, устойчивое развитие, лечебно-оздоровительный туризм, Туркестанская область, Сарыагаш, организационно-экономический механизм, туристская инфраструктура, рекреационные ресурсы.*

Введение

В условиях глобализации мировой экономики и усиления конкуренции между туристскими дестинациями особое значение приобретает развитие специализированных видов туризма, обладающих высоким мультипликативным эффектом для региональной экономики. Одним из таких направлений является санаторно-курортный туризм, который сочетает рекреационные, медицинские, оздоровительные и социальные функции, способствуя укреплению здоровья населения и формированию устойчивых источников экономического роста.

В последние годы во многих странах мира наблюдается устойчивая тенденция роста спроса на лечебно-оздоровительные услуги, что связано с увеличением продолжительности жизни населения, распространением хронических заболеваний, необходимостью профилактики и реабилитации, а также популяризацией здорового образа жизни. В этих условиях санаторно-курортный туризм становится важным элементом национальной системы здравоохранения и туристской индустрии.

Для Республики Казахстан развитие санаторно-курортного туризма представляет особый интерес в связи с наличием значительного природно-рекреационного потенциала, включающего минеральные источники, лечебные грязи, благоприятные климатические условия и разнообразные природные ландшафты. Одним из наиболее перспективных регионов в данном направлении является Туркестанская область, обладающая уникальными ресурсами для развития лечебно-оздоровительного туризма.

Особое место в структуре туристско-рекреационного комплекса региона занимает курортная зона Сарыагаш, известная своими минеральными водами, которые по лечебным свойствам сопоставимы с известными зарубежными аналогами. Санаторно-курортные учреждения региона ежегодно принимают значительное количество отдыхающих из различных областей Казахстана и стран ближнего зарубежья, формируя устойчивый спрос на лечебно-оздоровительные услуги.

Вместе с тем современные условия развития туристской отрасли требуют совершенствования существующих механизмов управления санаторно-курортным комплексом. Несмотря на положительную динамику туристских потоков и увеличение объемов инвестиций в отрасль, сохраняются проблемы, связанные с недостаточным уровнем инфраструктурного обеспечения, необходимостью модернизации санаториев, ограниченным внедрением цифровых технологий, сезонностью туристского спроса и недостаточной интеграцией субъектов туристского рынка.

Кроме того, возрастающее значение принципов устойчивого развития предполагает необходимость поиска баланса между экономической эффективностью деятельности санаторно-курортных организаций, сохранением природных лечебных ресурсов и обеспечением высокого качества предоставляемых услуг. В связи с этим особую актуальность приобретает разработка современных организационно-экономических механизмов, способных обеспечить долгосрочное и устойчивое развитие санаторно-курортного туризма в Туркестанской области.

Цель исследования

Целью исследования является разработка научно обоснованных организационно-экономических механизмов устойчивого развития санаторно-курортного туризма в Туркестанской области на основе комплексного анализа современного состояния отрасли, оценки факторов ее развития и выявления перспективных направлений повышения эффективности функционирования санаторно-курортного комплекса региона.

Задачи исследования

Для достижения поставленной цели были определены следующие исследовательские задачи:

Изучить теоретические основы и современные подходы к обеспечению устойчивого развития санаторно-курортного туризма.

Проанализировать современное состояние санаторно-курортного комплекса Туркестанской области и выявить основные тенденции его развития.

Исследовать природно-рекреационный потенциал региона как основу функционирования лечебно-оздоровительного туризма.

Выявить ключевые организационные, экономические и инфраструктурные факторы, оказывающие влияние на развитие санаторно-курортной отрасли.

Провести социологическое исследование среди потребителей санаторно-курортных услуг с целью определения уровня удовлетворенности качеством обслуживания и выявления существующих проблем.

Оценить эффективность действующих механизмов государственного регулирования и поддержки санаторно-курортного туризма.

Разработать комплекс практических рекомендаций по совершенствованию организационно-экономических механизмов устойчивого развития санаторно-курортного туризма в Туркестанской области.

Научная новизна исследования

Научная новизна исследования заключается в комплексном анализе организационно-экономических условий функционирования санаторно-курортного комплекса Туркестанской области и разработке практико-ориентированных рекомендаций по совершенствованию механизмов его устойчивого развития. Предложен системный подход к повышению эффективности управления санаторно-курортными организациями, основанный на интеграции инструментов государственного регулирования, инвестиционной поддержки, цифровизации туристских услуг и развития государственно-частного партнерства.

Методы и организация исследования

Исследование проводилось в период с января по апрель 2026 года на территории Туркестанской области Республики Казахстан. В качестве основного объекта исследования были выбраны санаторно-курортные учреждения Сарыагашской курортной зоны, которая является крупнейшим центром лечебно-оздоровительного туризма в стране и обладает значительным потенциалом для дальнейшего развития.

Методологическая основа исследования базировалась на принципах системного, комплексного и междисциплинарного подходов, позволяющих рассматривать санаторно-курортный туризм как сложную социально-экономическую систему, включающую туристскую, медицинскую, инфраструктурную и инвестиционную составляющие.

Исследование осуществлялось в три последовательных этапа.

На первом этапе был проведен анализ отечественной и зарубежной научной литературы, посвященной вопросам устойчивого развития туризма, функционирования санаторно-курортных комплексов и механизмов государственного регулирования туристской отрасли. Кроме того, были изучены законодательные и нормативно-правовые акты Республики Казахстан, регулирующие деятельность в сфере туризма и здравоохранения, а также статистические материалы Бюро национальной статистики и Управления туризма Туркестанской области.

На втором этапе проведено эмпирическое исследование, включающее анкетный опрос посетителей санаторно-курортных организаций Сарыагашского региона, экспертные интервью с представителями туристского бизнеса и руководителями санаториев, а также непосредственное наблюдение за процессом предоставления услуг в исследуемых учреждениях.

На третьем этапе осуществлялись обработка и систематизация полученных данных, статистический анализ результатов, выявление основных тенденций развития санаторно-курортного туризма и формирование практических рекомендаций по совершенствованию организационно-экономических механизмов управления отраслью.

Описание выборки

Для получения достоверных результатов была сформирована выборочная совокупность, включающая 250 посетителей санаторно-курортных учреждений Сарыагашской курортной зоны.

В исследовании приняли участие 112 мужчин (44,8 %) и 138 женщин (55,2 %), что позволило обеспечить гендерную сбалансированность выборки.

Возрастная структура респондентов характеризуется следующим образом:
от 18 до 30 лет — 20 %;

- от 31 до 45 лет — 27 %;
- от 46 до 60 лет — 34 %;
- старше 60 лет — 19 %.

Средний возраст участников исследования составил 47 лет, что соответствует основной категории потребителей санаторно-курортных услуг.

Дополнительно был изучен социальный статус респондентов. Среди опрошенных 42 % составляли работающие граждане, 31 % — пенсионеры, 15 % — представители малого и среднего бизнеса, 7 % — государственные служащие и 5 % — студенты и иные категории населения.

Для обеспечения репрезентативности исследования использовался метод случайного отбора респондентов. Опрос проводился непосредственно на территории санаториев после получения добровольного согласия участников. Выборка формировалась таким образом, чтобы охватить различные возрастные и социальные группы посетителей.

Методы исследования

Для достижения поставленной цели использовался комплекс взаимодополняющих методов исследования.

Теоретические методы

Теоретическая часть исследования включала:

- анализ научной литературы по проблемам развития санаторно-курортного туризма;
- системный анализ туристско-рекреационного комплекса региона;
- сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта организации лечебно-оздоровительного туризма;
- контент-анализ государственных программ и нормативно-правовых документов;
- метод научного обобщения.

Применение данных методов позволило определить основные направления развития отрасли и выявить факторы, влияющие на ее устойчивость.

Эмпирические методы

В рамках эмпирического исследования были использованы:

- анкетный опрос;
- экспертное интервью;
- наблюдение;
- метод экспертных оценок.

Анкета состояла из 18 вопросов закрытого и открытого типов. Вопросы были сгруппированы по следующим направлениям:

- цели посещения санатория;
- уровень удовлетворенности услугами;
- оценка качества медицинского обслуживания;
- оценка инфраструктуры;
- факторы выбора санаторно-курортного учреждения;
- предложения по совершенствованию услуг.

Дополнительно были проведены интервью с 12 экспертами, среди которых руководители санаториев, специалисты туристской отрасли и представители органов государственного управления.

Методы анализа и статистической обработки данных

Обработка результатов исследования осуществлялась с использованием современных методов статистического анализа.

В процессе исследования применялись:

- методы описательной статистики;
- расчет средних арифметических значений;
- процентный анализ;

- ранжирование факторов;
- сравнительный анализ;
- графическая визуализация результатов.

Для анализа полученных данных использовались программные продукты Microsoft Excel и IBM SPSS Statistics.

Достоверность результатов обеспечивалась использованием стандартизированных анкет, единых условий проведения опроса, а также проверкой полноты заполнения анкет перед их включением в итоговую базу данных. Полученные результаты были сопоставлены с официальными статистическими данными и результатами ранее проведенных исследований в области лечебно-оздоровительного туризма.

Результаты исследования и их обсуждение

Проведенное исследование позволило выявить основные особенности потребительского поведения посетителей санаторно-курортных учреждений Туркестанской области и определить ключевые направления совершенствования организационно-экономических механизмов развития отрасли.

Результаты опроса показали, что основной причиной посещения санаториев является необходимость лечения различных заболеваний (42 % респондентов). Данный показатель свидетельствует о сохранении медицинской направленности санаторно-курортного туризма и высокой востребованности лечебных процедур среди населения.

Профилактические цели отметили 28 % участников исследования, что указывает на постепенное распространение культуры здорового образа жизни и профилактической медицины. Для 20 % опрошенных основным мотивом являлись отдых и восстановление физических и эмоциональных ресурсов. Еще 10 % респондентов выбрали санаторий по рекомендации лечащих врачей.

Анализ факторов выбора санаторно-курортного учреждения показал, что наибольшее значение имеют качество медицинских услуг (37 %), стоимость путевки (24 %), лечебные свойства минеральных вод (21 %) и комфорт проживания (18 %). Полученные данные свидетельствуют о том, что конкурентоспособность санаториев определяется не только лечебным потенциалом, но и уровнем сервиса, инфраструктурой и ценовой доступностью услуг.

Исследование уровня удовлетворенности продемонстрировало преимущественно положительную оценку деятельности санаторно-курортных учреждений региона. Высокий уровень удовлетворенности отметили 61 % респондентов, средний — 29 %, низкий — 10 %. Это свидетельствует о достаточно высоком качестве предоставляемых услуг, однако наличие группы неудовлетворенных клиентов указывает на необходимость дальнейшего совершенствования системы обслуживания.

Особое внимание в ходе исследования было уделено выявлению существующих проблем развития отрасли. Согласно результатам опроса, наиболее серьезным препятствием для дальнейшего развития санаторно-курортного туризма является недостаточное развитие транспортной инфраструктуры (34 %). Многие респонденты отметили необходимость улучшения качества автомобильных дорог, транспортной доступности курортной зоны и развития общественного транспорта.

Второй по значимости проблемой является необходимость модернизации номерного фонда и материально-технической базы санаториев (27 %). Значительная часть объектов нуждается в обновлении оборудования, реконструкции помещений и внедрении современных технологий обслуживания.

Недостаточный уровень цифровизации услуг отметили 21 % опрошенных. Посетители выразили заинтересованность в развитии онлайн-бронирования, цифровых медицинских карт, мобильных приложений и электронных систем обслуживания клиентов.

Кроме того, 18 % респондентов указали на ограниченность развлекательной и досуговой инфраструктуры, что снижает привлекательность региона для более длительного пребывания туристов.

Полученные результаты подтверждают выводы ряда отечественных и зарубежных исследователей о том, что конкурентоспособность санаторно-курортного туризма определяется комплексным воздействием медицинских, инфраструктурных, организационных и экономических факторов.

На основе проведенного анализа разработан комплекс организационно-экономических механизмов устойчивого развития санаторно-курортного туризма в Туркестанской области.

К организационным механизмам относятся создание регионального координационного центра развития лечебно-оздоровительного туризма, внедрение единой цифровой платформы управления туристскими потоками, совершенствование системы подготовки и повышения квалификации кадров, а также расширение практики государственно-частного партнерства.

Экономические механизмы включают предоставление налоговых и инвестиционных преференций для модернизации санаториев, субсидирование инфраструктурных проектов, льготное кредитование субъектов туристского бизнеса, формирование туристских кластеров и развитие механизмов привлечения частных инвестиций.

Реализация предложенных мер позволит обеспечить рост туристских потоков, повышение качества услуг, увеличение инвестиционной активности и укрепление конкурентных позиций Туркестанской области на рынке лечебно-оздоровительного туризма Центральной Азии. В долгосрочной перспективе это будет способствовать устойчивому социально-экономическому развитию региона, созданию новых рабочих мест и повышению качества жизни населения.

Выводы

Проведенное исследование позволило комплексно оценить современное состояние санаторно-курортного туризма в Туркестанской области и определить основные направления его дальнейшего развития в условиях возрастающей конкуренции на рынке лечебно-оздоровительных услуг.

В результате исследования установлено, что Туркестанская область обладает значительным потенциалом для развития санаторно-курортного туризма благодаря благоприятным природно-климатическим условиям, наличию уникальных минеральных источников, развитой сети оздоровительных учреждений и выгодному географическому положению. Наличие данных ресурсов создает объективные предпосылки для формирования конкурентоспособного регионального туристского продукта и укрепления позиций области на внутреннем и международном туристских рынках.

Выявлено, что ключевым центром лечебно-оздоровительного туризма региона является Сарыагашская курортная зона, которая на протяжении многих лет остается одним из наиболее востребованных направлений санаторно-курортного отдыха в Казахстане. Высокая посещаемость санаториев региона обусловлена лечебными свойствами минеральных вод, наличием специализированных медицинских услуг и относительно доступной стоимостью оздоровительных программ.

Результаты социологического исследования показали, что основными мотивами посещения санаториев являются лечение заболеваний, профилактика состояния здоровья и восстановление физических ресурсов организма. При выборе санаторно-курортного учреждения наибольшее значение для потребителей имеют качество медицинского обслуживания, лечебные свойства природных ресурсов, уровень комфорта и стоимость предоставляемых услуг.

Одновременно исследование выявило ряд факторов, сдерживающих дальнейшее развитие санаторно-курортного туризма. К числу наиболее значимых проблем относятся недостаточный уровень развития транспортной и туристской инфраструктуры, необходимость модернизации материально-технической базы санаториев, ограниченное использование

цифровых технологий в процессе обслуживания клиентов, а также недостаточная эффективность маркетингового продвижения туристского потенциала региона.

Установлено, что устойчивое развитие санаторно-курортного туризма требует применения комплексного подхода, основанного на сочетании организационных, экономических, инвестиционных и инновационных инструментов управления. В этой связи разработан комплекс организационно-экономических механизмов, включающий совершенствование системы государственного регулирования, развитие государственно-частного партнерства, внедрение цифровых платформ управления туристскими услугами, повышение инвестиционной привлекательности отрасли и модернизацию существующей инфраструктуры.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные рекомендации могут быть использованы органами государственного управления, туристскими организациями и руководством санаторно-курортных учреждений при разработке региональных программ развития туризма, инвестиционных проектов и стратегий повышения конкурентоспособности санаторно-курортного комплекса Туркестанской области.

Таким образом, результаты исследования подтверждают необходимость дальнейшего совершенствования организационно-экономических механизмов управления санаторно-курортным туризмом как одного из важнейших направлений социально-экономического развития региона и повышения эффективности использования его туристско-рекреационного потенциала.

Заключение

Санаторно-курортный туризм является одним из наиболее перспективных направлений развития туристской отрасли Республики Казахстан, способствующим укреплению здоровья населения, созданию новых рабочих мест, привлечению инвестиций и повышению конкурентоспособности региональной экономики. В современных условиях развитие лечебно-оздоровительного туризма приобретает особое значение в контексте реализации принципов устойчивого развития, ориентированных на рациональное использование природных ресурсов, обеспечение высокого качества услуг и достижение долгосрочного социально-экономического эффекта.

Проведенное исследование показало, что Туркестанская область обладает всеми необходимыми предпосылками для формирования крупного центра санаторно-курортного туризма национального и международного значения. Уникальные природные лечебные ресурсы, развитая сеть санаториев, благоприятные климатические условия и растущий интерес населения к оздоровительному отдыху создают прочную основу для дальнейшего роста отрасли.

Вместе с тем выявленные проблемы свидетельствуют о необходимости модернизации существующей модели управления санаторно-курортным комплексом. Особое внимание должно быть уделено развитию транспортной и туристской инфраструктуры, внедрению современных цифровых технологий, повышению качества сервиса и расширению инвестиционной активности в отрасли. Решение указанных задач позволит существенно повысить привлекательность региона для туристов и инвесторов.

На основе результатов исследования предложен комплекс организационно-экономических механизмов устойчивого развития санаторно-курортного туризма, включающий совершенствование институциональной среды, расширение механизмов государственно-частного партнерства, внедрение инновационных технологий управления, поддержку инвестиционных проектов и развитие туристских кластеров. Реализация данных мероприятий будет способствовать увеличению туристских потоков, росту доходов предприятий туристской индустрии и повышению уровня занятости населения.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой моделей оценки экономической эффективности санаторно-курортных организаций, изучением механизмов цифровой трансформации лечебно-оздоровительного туризма, а также исследованием

возможностей интеграции санаторно-курортных услуг в международные туристские маршруты Центральной Азии.

В целом можно заключить, что устойчивое развитие санаторно-курортного туризма в Туркестанской области является важным фактором повышения туристской привлекательности региона и обеспечения его долгосрочного социально-экономического развития. Эффективное использование имеющегося потенциала позволит укрепить статус Туркестанской области как ведущего центра лечебно-оздоровительного туризма Республики Казахстан и одного из наиболее перспективных туристских регионов Центральной Азии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Закон Республики Казахстан «О туристской деятельности в Республике Казахстан».
2. Государственная программа развития туристской отрасли Республики Казахстан.
3. Омарова К. и др. Курортные зоны Туркестанской области: оценка мест размещения и экономической эффективности. 2025.
4. Омарова К. и др. Анализ туристских услуг в курортных зонах Туркестанской области. 2025.
5. Материалы акимата Туркестанской области по развитию курортной зоны Сарыагаш.
6. Analysis of Trends in the Development of Medical and Health Tourism in the Republic of Kazakhstan. 2024.

СОДЕРЖАНИЕ CONTENT

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ ECONOMICAL SCIENCES

МАТКАРИМОВА ЛАЙЛЯ КУСАИНОВНА, КАНАБЕКОВА М.А. [АЛМАТЫ, ҚАЗАҚСТАН] ТЕХНОЛОГИЯЛЫҚ ЖАҢҒЫРТУ: ҚАЗАҚСТАННЫҢ ЦИФРЛЫҚ БОЛАШАҚҚА БАҒЫТТАЛҒАН СТРАТЕГИЯЛЫҚ ҚАДАМЫ.....	3
ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, ФАЙЕЗ ВАЗАНИ АБДУЛ ВАЛИД, ИСКАКОВА ДАМИРА НЫГМЕТОЛЛАЕВНА, КУШУМБАЕВА ДИНАРА СЕРИКЖАНОВНА [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗОНАМИ ОТДЫХА В УСЛОВИЯХ СЕЗОННЫХ КОЛЕБАНИЙ СПРОСА.....	7
ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, ФАЙЕЗ ВАЗАНИ АБДУЛ ВАЛИД, ИСКАКОВА ДАМИРА НЫГМЕТОЛЛАЕВНА, КУШУМБАЕВА ДИНАРА СЕРИКЖАНОВНА [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОБЪЕКТАМИ РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРЫ.....	13
ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, ФАЙЕЗ ВАЗАНИ АБДУЛ ВАЛИД, ИСКАКОВА ДАМИРА НЫГМЕТОЛЛАЕВНА, КУШУМБАЕВА ДИНАРА СЕРИКЖАНОВНА [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЛУЧШИХ ПРАКТИК ИНДУСТРИАЛЬНЫХ ГОРОДОВ И РАСЧЕТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРЕДЛОЖЕННЫХ МЕРОПРИЯТИЙ.....	20
ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, ФАЙЕЗ ВАЗАНИ АБДУЛ ВАЛИД, ИСКАКОВА ДАМИРА НЫГМЕТОЛЛАЕВНА, НАБИЕВА АСЕЛЬ ТОЛЕШЕВНА [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] ФОРМИРОВАНИЕ УСТОЙЧИВОЙ КОМАНДЫ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ.....	26
ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, ФАЙЕЗ ВАЗАНИ АБДУЛ ВАЛИД, ИСКАКОВА ДАМИРА НЫГМЕТОЛЛАЕВНА, НАБИЕВА АСЕЛЬ ТОЛЕШЕВНА [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] СОЦИАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ И МОДЕЛЬ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КГУ «КРИЗИСНЫЙ ЦЕНТР СЕМЬИ Г. ТЕМИРТАУ» ДО 2030 ГОДА.....	33
ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, ФАЙЕЗ ВАЗАНИ АБДУЛ ВАЛИД [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ИММУНИТЕТ СМЕЖНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ: КАК ЦИФРОВАЯ ПРОЗРАЧНОСТЬ ВСКРЫВАЕТ СКРЫТЫЕ ЗОНЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО СОПРОТИВЛЕНИЯ.....	39
ТАРАКБАЕВА РАУШАН ЕРБОЛАТОВНА, БЕКБАТЫРОВА АЛИЯ СЕРЖАНОВНА [РОССИЯ], АРЫН РАИМБЕК ДАУРЕНОВИЧ [АЛМАТЫ, КАЗАХСТАН] АКТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ УСЛУГ МЕДИЦИНСКИХ ЦЕНТРОВ.....	58
ШАПАЙ МИРАС ЖАНАТҰЛЫ, БАЯРЛИН АЛМАЗ ЕСДАУЛЕТОВИЧ [АСТАНА, ҚАЗАҚСТАН] ШАРУА ҚОЖАЛЫҚТАРЫНЫҢ ЖЕР ПАЙДАЛАНУДАҒЫ МӘСЕЛЕЛЕРІ.....	62
FARİZ VİDADİ SULEYMANOV, SAMAYA OGTAY BABAYEVA, ZENFİRA BAYRAM BAYRAMOVA, SHAHRIYAR ARIF MANHARAMOV [AZERBAIJAN] CURRENT STATUS OF POPULATION INCOME FORMATION IN AZERBAIJAN REPUBLIC.....	67
КАРАЖАНОВА М.Х., ДАУЛЕТХАНОВА Ж.Д., ДЕВАДЗЕ А.Х., АЮПОВА С.Д. [АСТАНА, КАЗАХСТАН] ТУРИЗМ ИНДУСТРИЯСЫНЫҢ ЦИФРЛЫҚ ТРАНСФОРМАЦИЯСЫ ЖӘНЕ ЖАСАНДЫ ИНТЕЛЛЕКТ ТЕХНОЛОГИЯЛАРЫНЫҢ ҒЫЛЫМЫ.....	74

ТӨРЕХАН АҚНҰР АХАНҚЫЗЫ, ЕСЕНОВА А. Е., АХБЕРДИЕВА Г.А. [ШЫМКЕНТ, КАЗАХСТАН] ОЦЕНКА ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ТУРКЕСТАНСКОЙ ОБЛАСТИ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ.....	78
ФАЙЗИЕВ ДОСТОНБЕК ХУСАНУҒЛИ, ЕСЕНОВА А. Е., АХБЕРДИЕВА Г.А. [ШЫМКЕНТ, КАЗАХСТАН] ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО ТУРИЗМА В ТУРКЕСТАНСКОЙ ОБЛАСТИ.....	86



"IN THE WORLD OF SCIENCE AND EDUCATION"

Контакт

els.education23@mail.ru

Наш сайт

irc-els.com

international scientific centre "Endless light in science"