

DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

"IN THE WORLD OF SCIENCE AND EDUCATION"

international scientific-practical journal

ALMATY, KAZAKHSTAN

ISSN: 3007-8946

15 MARCH 2025



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 марта 2025 г.
Almaty, Kazakhstan

DOI 10.24412/3007-8946-2025-15-3-7

УДК 338.2

РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРИ ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ

МУКАШЕВ АЙБАР ОРАЛБЕКОВИЧ

магистрант 2 курса по образовательной программе 7М04112 – «Экономика»,
Гуманитарно-технической академии, г.Кокшетау

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы развития механизмов стратегического планирования при обеспечении экономической безопасности системы государственного регулирования. Анализируются ключевые угрозы и риски, оказывающие влияние на стабильность социально-экономического развития регионов и предприятий, а также методы их предотвращения. Особое внимание уделено инструментам стратегического управления, включая цифровизацию государственных процессов, совершенствование бюджетного планирования, внедрение инвестиционных механизмов и управление государственными расходами. Статья подчеркивает важность развития механизмов стратегического планирования для повышения устойчивости экономики региона, минимизации финансовых рисков и обеспечения долгосрочного социально-экономического роста. Рассматриваются перспективные меры по повышению эффективности государственного регулирования, включая развитие инвестиционной политики, оптимизацию налогового администрирования и внедрение технологий искусственного интеллекта для прогнозирования экономических рисков.

Ключевые слова: экономическая безопасность, государственное регулирование, социально-экономическое развитие, регионы, предприятия, риски, устойчивость, стратегии управления.

Как уже было отмечено, обеспечение экономической безопасности региональной хозяйственной системы должно гарантировать эффективное управление хаотично возникающими угрозами за счет их полного устранения или снижения негативного воздействия на экономику.

Следовательно, необходимо учитывать внимание, как макроэкономических, так и микроэкономических факторов, а также специфические особенности региональной экономики, которая является следствием природно-климатических, экологических, инвестиционных, финансовых, продовольственных и прочих факторов [1].

Одним из важнейших аспектов обеспечения конкурентоспособности региональной хозяйственной системы и оценки эффективности проводимой политики являются происходящие цифровые процессы, которые приводят к трансформации социально-экономической системы, порождают ряд вызовов и угроз экономической безопасности и требуют системно-комплексного подхода к их исследованию.



Рисунок 1 – Моделирование устойчивого развития Акмолинской области

Модель устойчивого развития Акмолинской области, рассмотренная на рисунке 1 включает в себя четыре ключевых направления: экономические, социальные, общественно-политические и природно-экологические факторы, которые взаимосвязаны и формируют основу для стабильного развития региона.

Экономические факторы, такие как стабильность и конкурентоспособность, определяют инвестиционную привлекательность и уровень развития промышленности.

Социальные факторы, влияя на качество и уровень жизни населения, охватывают доступность медицинских и образовательных услуг, уровень доходов и социальную защиту [2].

Общественно-политические аспекты, включая законы, послания и регуляторы, играют решающую роль в создании эффективной системы управления и поддержке предпринимательской активности.

Природно-экологические факторы, включающие возобновляемые и невозобновляемые ресурсы, экологические активы и природные богатства, определяют возможности региона для долгосрочного развития, сохранения окружающей среды и рационального использования природных ресурсов.

Гармоничное взаимодействие всех этих факторов создает условия для устойчивого социально-экономического роста, повышения благосостояния населения и конкурентоспособности региона. Социально-экономическое развитие региона включает в себя основные аспекты и вытекающие важнейшие составляющие, рассмотренные на рисунке 2.

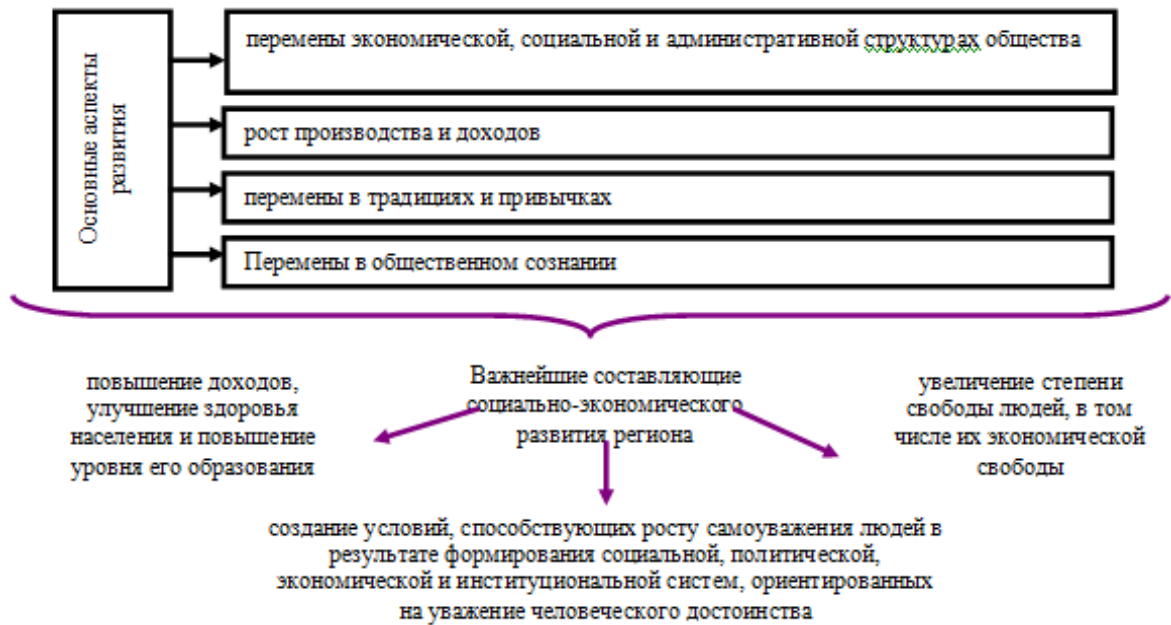


Рисунок 2 – Основные аспекты социально-экономического развития региона

Взаимосвязь рассмотренных процессов социально-экономического развития региона решит ряд проблем, рассмотренных в модели.

На рисунке 2 представлена схема, отражающая основные оценки развития Акмолинской области, включающая изменения в экономической, социальной, административной структурах общества, рост производства, доходов, трансформацию традиций, привычек населения, а также изменения в общественном сознании [3].

Рассмотренные процессы способствуют формированию ключевых факторов социально-экономического развития области, среди которых можно выделить:

- повышение доходов, улучшение здоровья населения и повышение уровня образования, что напрямую влияет на качество жизни, а также конкурентоспособность;
- создание условий для роста самоуважения людей через формирование социальной, политической, экономической, институциональной среды, ориентированной на уважение человеческого достоинства;
- увеличение степени свободы людей, в том числе их экономической свободы, способствуя развитию предпринимательства, инновационной активности, общей экономической устойчивости области.

Таким образом, гармоничное развитие всех этих направлений обеспечит устойчивый экономико-социальный рост, создавая благоприятные условия для жизни населения. Не смотря на все вышеизложенное, на рисунке 3 рассмотрим взаимосвязь процессов экономической безопасности региона во взаимосвязи с устойчивым развитием.



Рисунок 3 – Система экономической безопасности региона во взаимосвязи с устойчивым развитием

Благодаря проведению комплексной оценки каждого из выделенных блоков используется система репрезентативных показателей, которые позволяют получить обобщенную оценку на основе важнейшего требования к экономическому анализу данных - это сопоставимость информации во времени, возможности ее получения всеми заинтересованными пользователями, преобразования массива данных с помощью определенных последовательных действий [4].

Экономическая безопасность региона является ключевым фактором устойчивого развития, обеспечивая стабильность социально-экономических процессов, защиту от внутренних и внешних угроз и создание благоприятных условий для роста и модернизации. Взаимосвязь этих двух аспектов проявляется через гармоничное сочетание экономических, социальных, экологических и институциональных факторов, влияющих на развитие региона.

Экономическая безопасность включает в себя финансовую устойчивость, инвестиционную привлекательность, эффективное управление ресурсами, поддержку инноваций и предпринимательства, а также защиту от рисков, связанных с кризисными явлениями в экономике. Если регион сталкивается с высоким уровнем долговой нагрузки, нестабильностью бюджетной системы, сокращением производства и оттоком рабочей силы, это ослабляет его экономический потенциал и ограничивает возможности устойчивого развития [5].

В то же время устойчивое развитие региона невозможно без эффективной системы экономической безопасности, которая позволяет минимизировать влияние макроэкономических факторов, поддерживать благоприятный инвестиционный климат, обеспечивать занятость населения и рационально использовать природные ресурсы. Основные направления взаимосвязи включают:

- финансовую безопасность – управление доходами и расходами бюджета, предотвращение бюджетного дефицита и долговой зависимости;

– промышленную и предпринимательскую безопасность – стимулирование экономической активности, защита малого и среднего бизнеса, поддержка инновационных проектов;

– социальную безопасность – обеспечение занятости, рост доходов населения, повышение уровня образования и доступности медицинских услуг;

– экологическую безопасность – рациональное использование природных ресурсов, предотвращение экологических кризисов и снижение загрязнения окружающей среды.

Таким образом, устойчивое развитие региона невозможно без эффективной системы экономической безопасности, которая снижает риски, обеспечивает предсказуемость экономических процессов и формирует долгосрочные условия для социально-экономического прогресса.

Важно, чтобы стратегия регионального развития была направлена не только на краткосрочное преодоление кризисов, на создание устойчивой экономической системы, способной адаптироваться к изменениям внешней среды и обеспечивать стабильный рост в долгосрочной перспективе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Назарбаев Н.А. Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства. – Астана, 2012. – 256 с.
2. Баймуханова С.Б., Сулейменова Г.М. Экономическая безопасность Казахстана: современные вызовы и перспективы. – Алматы: КазНАУ, 2020. – 312 с.
3. Ахметова А.К. Государственное регулирование экономической безопасности Казахстана. – Нур-Султан: Экономика, 2019. – 278 с.
4. Агентство по статистике Республики Казахстан. Основные показатели социально-экономического развития Казахстана в 2023 году. – Астана, 2023. – 198 с.
5. Министерство национальной экономики РК. Национальный доклад о развитии Казахстана. – Астана, 2022. – 215 с.

DOI 10.24412/3007-8946-2025-15-8-14

UOT: 368

JEL kod: H55

AZƏRBAYCANDA SOSIAL SIĞORTA SAHƏSİNDƏ ELEKTRON İDARƏETMƏ SİSTEMİNİN FORMALAŞMASININ SOSIAL-İQTİSADI VƏZİYYƏTİNİN TƏHLİLİ

XƏDİCƏ NƏRİMAN QIZI İBRƏHİMZADƏ
Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (UNEC)

Xülasə: Azərbaycanca sosial sığorta sistemində elektron idarəetmə mexanizmlərinin tətbiqini, onun müasir vəziyyətini və səmərəliliyini hərtərəfli araşdırır. Tədqiqat çərçivəsində sosial sığorta sisteminin institusional və texniki infrastrukturunu qiymətləndirilmiş, bu sistemin güclü və zəif tərəfləri SWOT analizi vasitəsilə müəyyən edilmişdir. Eyni zamanda, elektron sosial sığorta sisteminin kiçik və orta sahibkarlıq subyektləri (KOS) arasında tətbiqini öyrənmək məqsədilə empirik tədqiqat aparılmış, sorğular əsasında istifadə səviyyəsi və mövcud problemlər dəyərləndirilmişdir.

Elektron idarəetmənin sosial sığorta sistemində təsirləri normativ-hüquqi çərçivə, texnoloji yeniliklər və institusional dəyişikliklər baxımından təhlil edilmişdir. Həmçinin, beynəlxalq təcrübələr əsasında Azərbaycanın sosial sığorta sistemində tətbiq edilə biləcək ən yaxşı təcrübələr nəzərdən keçirilmiş və rəqəmsallaşmanın bu sahədəki gələcək inkişafı üçün nəzəri və praktiki tövsiyələr irəli sürülmüşdür. Elektron sosial sığorta sisteminin iqtisadi dayanıqlılığı, vətəndaşlara xidmət keyfiyyətinin artırılması və dövlət-vətəndaş münasibətlərində şəffaflığın yüksəldilməsi kimi aspektlər araşdırılmışdır.

Bu istiqamətdə mövcud problemlərin həlli üçün tədqiqatda rəqəmsal idarəetmənin sığorta sektorunda tətbiqinin hüquqi və texniki çətinlikləri, istifadəçi təcrübəsi və sistemin səmərəliliyinin artırılması məsələləri də ətraflı şəkildə tədqiq edilmişdir. Nəticələr göstərir ki, elektron sosial sığorta sisteminin tam funksional hala gətirilməsi üçün texnoloji infrastruktura daha çox investisiya qoyulmalı, normativ-hüquqi baza təkmilləşdirilməli və vətəndaşların sistemə etibarını artırmaq üçün informasiya-kommunikasiya strategiyaları gücləndirilməlidir. Məqalə həmçinin, rəqəmsal texnologiyaların sosial sığorta sahəsində istifadəsinin dövlət və vətəndaşlar üçün yaratdığı üstünlükləri və çağırışları da təhlil edir.

Açar sözlər: sosial sığorta, elektron idarəetmə, rəqəmsallaşma, KOS, SWOT analizi, iqtisadi inkişaf.

АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ЭЛЕКТРОННОГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ СОЦИАЛЬНОГО СТРАХОВАНИЯ В АЗЕРБАЙДЖАНЕ

XƏDİCƏ NƏRİMAN QIZI İBRƏHİMZADƏ
Азербайджанский Государственный Экономический Университет (UNEC)

Резюме: Проводится всестороннее исследование внедрения механизмов электронного управления в систему социального страхования Азербайджана, анализируется ее текущее состояние и эффективность. В рамках исследования была оценена институциональная и техническая инфраструктура системы социального страхования, а также с помощью SWOT-анализа определены ее сильные и слабые стороны. Кроме того, было проведено эмпирическое исследование с целью изучения применения электронной системы социального страхования среди субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП). Уровень использования системы и существующие проблемы оценивались на основе опросов.

Влияние электронного управления на систему социального страхования было проанализировано с точки зрения нормативно-правовой базы, технологических инноваций и институциональных изменений. Также на основе международного опыта были рассмотрены

лучшие практики, которые могут быть применены в системе социального страхования Азербайджана, и предложены теоретические и практические рекомендации для дальнейшего развития цифровизации в данной сфере. В статье изучены такие аспекты, как экономическая устойчивость электронной системы социального страхования, повышение качества услуг для граждан и повышение прозрачности в отношениях между государством и гражданами.

В рамках исследования также детально рассмотрены проблемы, связанные с правовыми и техническими трудностями внедрения цифрового управления в страховом секторе, пользовательским опытом и повышением эффективности системы. Результаты показывают, что для полноценного функционирования системы электронного социального страхования необходимо увеличить инвестиции в технологическую инфраструктуру, совершенствовать нормативно-правовую базу и усилить стратегии информационно-коммуникационного взаимодействия для повышения доверия граждан к системе. В статье также анализируются преимущества и вызовы, возникающие при использовании цифровых технологий в сфере социального страхования для государства и граждан.

Ключевые слова: социальное страхование, электронное управление, цифровизация, МСП, SWOT-анализ, экономическое развитие.

ANALYSIS OF THE SOCIO-ECONOMIC SITUATION OF THE FORMATION OF THE ELECTRONIC MANAGEMENT SYSTEM IN THE SOCIAL INSURANCE SECTOR IN AZERBAIJAN

XƏDİCƏ NƏRİMAN QIZI İBRƏHİMZADƏ

Azerbaijan State University of Economics (UNEC)

Abstract: *Comprehensively examines the implementation of electronic management mechanisms in Azerbaijan's social insurance system, analyzing its current state and efficiency. Within the scope of the research, the institutional and technical infrastructure of the social insurance system has been evaluated, and its strengths and weaknesses have been identified through SWOT analysis. Additionally, an empirical study was conducted to investigate the application of the electronic social insurance system among small and medium-sized enterprises (SMEs), assessing the level of usage and existing challenges based on survey data.*

The effects of electronic management on the social insurance system have been analyzed in terms of the regulatory framework, technological innovations, and institutional changes. Furthermore, best practices from international experience that can be applied to Azerbaijan's social insurance system have been reviewed, and theoretical and practical recommendations for the future development of digitalization in this field have been proposed. The study also explores aspects such as the economic sustainability of the electronic social insurance system, the improvement of service quality for citizens, and the enhancement of transparency in state-citizen relations.

The research also thoroughly examines the legal and technical challenges of implementing digital governance in the insurance sector, user experience, and ways to enhance system efficiency. The findings indicate that, in order to make the electronic social insurance system fully functional, more investment should be made in technological infrastructure, the regulatory framework should be improved, and information-communication strategies should be strengthened to increase public trust in the system. The paper also analyzes the benefits and challenges posed by the use of digital technologies in the social insurance sector for both the state and citizens.

Keywords: *social insurance, electronic management, digitalization, SMEs, SWOT analysis, economic development.*

Giriş.

Müasir dövrdə rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi sosial təminat və sığorta sistemlərinin daha səmərəli fəaliyyət göstərməsi üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Elektron sosial sığorta sisteminin

tətbiqi dövlət idarəçiliyinin optimallaşdırılması, şəffaflığın artırılması və maliyyə resurslarının səmərəli istifadəsini təmin edir. Azərbaycanda bu sahədə aparılan islahatlar sosial sığorta xidmətlərinə çıxışı asanlaşdırsa da, texniki və institusional maneələr hələ də qalmaqdadır. Bu tədqiqat, sosial sığorta sahəsində elektron idarəetmə mexanizmlərinin effektivliyini qiymətləndirərək, bu sahədə qarşıya çıxan çətinlikləri və potensial inkişaf istiqamətlərini analiz edir [2].

Sosial sığorta sistemlərinin rəqəmsallaşması iqtisadi, sosial və texnoloji faktorlarla sıx əlaqəlidir. Azərbaycan dövləti sosial sığorta sahəsində elektron idarəetmə sistemlərinin inkişafını prioritet istiqamətlərdən biri kimi müəyyənləşdirib [11]. Bu sahədə həyata keçirilən islahatlar sosial sığorta sisteminin səmərəliliyini artırmaq, şəffaflığı təmin etmək və vətəndaşların xidmətlərə əlçatanlığını gücləndirmək məqsədi daşıyır.

Azərbaycanın iqtisadi inkişafı sosial sığorta sistemlərinin rəqəmsallaşmasını dəstəkləyən əsas amillərdən biridir. Dünya Bankının 2023-cü il hesabatına əsasən, ölkədə ÜDM-in artım tempi 4,5% təşkil etmişdir. İqtisadi sabitlik sosial müdafiə sahəsinə ayrılan vəsaitlərin artmasını təmin edir. Lakin inflyasiya və qeyri-rəsmi məşğulluq kimi amillər sosial sığorta fondlarının maliyyə dayanıqlığını risk altına sala bilər [3]. Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsinin 2022-ci il hesabatına görə, qeyri-formal məşğulluq səviyyəsi 35% təşkil etmişdir [7]. Bu faktor sosial sığorta fondlarının gəlirlərinin tam toplanmasına mane olur.

Sosial sığorta sistemində elektron idarəetmənin uğurlu tətbiqi üçün əhalinin rəqəmsal savadlılıq səviyyəsi mühüm rol oynayır. Beynəlxalq Telekommunikasiya İttifaqının (ITU) 2022-ci il hesabatına əsasən, Azərbaycanda internet istifadəçilərinin sayı əhalinin 81%-ni təşkil edir [6]. Lakin yaşlı nəslin rəqəmsal texnologiyalardan istifadədə çətinlik çəkməsi bu sahədə problemlər yaradır. Dövlət tərəfindən rəqəmsal maarifləndirmə tədbirlərinin artırılması bu məsələnin həllinə kömək edə bilər.

Elektron idarəetmə sistemlərinin uğurlu tətbiqi texnoloji infrastrukturdan asılıdır. Azərbaycan hökuməti "E-sosial" platformasını istifadəyə verərək sosial sığorta sahəsində rəqəmsallaşmanı təşviq edir. Bu platforma vətəndaşlara pensiya hesabatlarını izləmək, ödənişləri yoxlamaq və digər sosial xidmətlərdən istifadə etmək imkanı yaradır. Dünya Bankının 2023-cü il hesabatına görə, rəqəmsal idarəetmə tətbiq edilən ölkələrdə sosial təminat xidmətlərinin səmərəliliyi 30%-ə qədər artmışdır [7]. Azərbaycanın da bu tendensiyaya uyğun olaraq rəqəmsallaşma səviyyəsini artırması sosial təminat sisteminin inkişafına töhfə verə bilər.

Rəqəmsallaşmanın sosial sığorta sistemində şəffaflığın artırılmasına təsiri böyükdür. Beynəlxalq Əmək Təşkilatının (ILO) məlumatlarına əsasən, blokçeyn texnologiyasının tətbiqi sosial müdafiə sistemlərində korrupsiya risklərini 25%-ə qədər azalda bilər [5]. Azərbaycanın da blokçeyn əsaslı idarəetmə mexanizmlərini sosial sığorta sahəsində tətbiq etməsi sistemin etibarlılığını gücləndirə bilər.

Nəticə olaraq qeyd edə bilərik ki, sosial sığorta sistemində elektron idarəetmənin inkişafı yalnız texnoloji yeniliklərdən deyil, həm də sosial və iqtisadi strategiyaların uğurla həyata keçirilməsindən asılıdır. Bu prosesin daha effektiv olması üçün rəqəmsal savadlılığın artırılması, hüquqi bazanın təkmilləşdirilməsi və innovativ həllərin genişləndirilməsi vacibdir [13]. Elektron idarəetmənin tətbiqi həm vətəndaşların xidmətlərə əlçatanlığını artıracaq, həm də sosial təminat sisteminin şəffaf və dayanıqlı fəaliyyətini təmin edəcəkdir. Gələcəkdə süni intellekt və blokçeyn texnologiyalarının daha geniş tətbiqi ilə bu sistemlərin dayanıqlılığı və effektivliyi maksimum səviyyəyə çatdırıla bilər.

Cədvəl 2.2.

2016-2023-cü illər Arasında Azərbaycanda Tibbi-Sosial Xidmət Göstərən Müəssisələrin Statistikasına Baxış

İllər	Fəaliyyət göstərən müəssisələrin sayı			Qurulmuş müəssisələrin sayı			Bağlanan müəssisələrin sayı		
	2016	2020	2023	2016	2020	2023	2016	2020	2023
Kəmiyyət	686	3793	5282	275	740	694	172	101	177
O cümlədən:									

Dövlət Əmlakı	172	52	58	1	16	31	-	-	11
Xüsusi Mülkiyyət	514	3741	5224	274	724	663	172	101	166
O cümlədən:									
Xüsusi Mülkiyyət	492	3699	5143	270	700	640	171	100	166
Xarici Mülkiyyət	17	35	63	2	20	19	-	1	-
Birgə Mülkiyyət	5	7	18	2	4	4	1	-	-

Mənbə: Dövlət Avtomobil və İnformasiya Texnologiyaları Elmi-Tədqiqat Mərkəzinin (DİM) materialları

Bu cədvəldə 2016, 2020 və 2023-cü illər arasında Azərbaycan əhalisinə tibbi-sosial xidmət göstərən müəssisələrin fəaliyyətini əks etdirən məlumatlar təqdim edilir. Cədvəldə, fəaliyyət göstərən, yaradılan və bağlanan müəssisələrin sayı ilə yanaşı, müəssisələrin mülkiyyət növü üzrə təsnifatına da yer verilib.

İlk növbədə, 2016-cı ildən başlayaraq fəaliyyət göstərən müəssisələrin sayında əhəmiyyətli artım müşahidə olunur. Bu artım 2020-ci ilə qədər davam etmiş, 2023-cü ildə isə bu rəqəm daha da yüksəlmişdir. Yaradılan müəssisələrin sayı da hər il artmışdır. Eyni zamanda, bağlanan müəssisələrin sayı da hər üç ildə dəyişiklik göstərmiş, 2020-ci ildə bağlanmalar artmış, 2023-cü ildə isə nisbətən azalma yaşanmışdır.

Mülkiyyət növünə gəldikdə isə, dövlət əmlakına aid müəssisələrin sayı azalmış, xüsusi mülkiyyətə aid müəssisələrin sayı isə əhəmiyyətli şəkildə artmışdır. Xüsusi mülkiyyət müəssisələrinin sayı 2020-ci ilə qədər böyük bir yüksəliş göstərmiş və 2023-cü ildə də bu artım davam etmişdir. Xarici mülkiyyət müəssisələrinin sayı da artmış, həmçinin birgə mülkiyyətə aid müəssisələrin sayı da yüksəlmişdir.

Ümumiyyətlə, bu məlumatlar tibbi-sosial xidmət sahəsində baş verən dəyişiklikləri və inkişafı göstərir. Dövlət müəssisələrinin azalması, özəl və xarici mülkiyyət müəssisələrinin isə artması, sektorun özəl sektora doğru bir keçid etdiyini və daha da böyüdüynü nümayiş etdirir. Bu inkişaf həm də müəssisələrin bağlanması və yenilərinin yaradılması ilə bağlı təkcə statistik məlumatların deyil, həm də iqtisadi və sosial şəraitin dəyişdiyini göstərir.

Tibbi-sosial xidmət sahəsindəki bu dəyişikliklər və inkişaf, eyni zamanda, xidmətlərin elektronlaşdırılması və rəqəmsal texnologiyaların tətbiqi ilə bağlı mühüm göstəricilər təqdim edir. Dövlət müəssisələrinin azalması və özəl sektorun artması, tibbi və sosial xidmətlərin daha çox rəqəmsal platformalara keçidini təklif edir. Elektron idarəetmə sistemlərinin tətbiqi, müəssisələrin yaradılması və bağlanması proseslərini daha səmərəli və şəffaf şəkildə izləməyə imkan verə bilər. Həmçinin, elektronlaşma, mülkiyyət növündən asılı olmayaraq, xidmətlərin daha əlçatan və effektiv olmasını təmin edə bilər. Bu, tibbi-sosial xidmətlər sahəsindəki iqtisadi və sosial dəyişikliklərin daha da sürətlənməsinə səbəb ola bilər, çünki rəqəmsal texnologiyalar xidmətlərin idarə olunmasında çevikliyi və effektivliyi artırır.

Sosial Sığorta Sisteminin SWOT Analizi sığorta sisteminin elektron idarəetmə komponentinin güclü və zəif tərəfləri, imkanları və qarşısında duran təhdidlər SWOT analizi vasitəsilə qiymətləndirilmişdir:

Cədvəl 1.

Elektron Sosial Sığorta Sisteminin SWOT Təhlili

Faktorlar	Müsbət cəhətlər	Mənfi sığorta
	Güclü tərəflər (Strengths - S) Elektron idarəetmə sisteminin	Zəif tərəflər (Weaknesses – W) İnfrastruktur çatışmazlıqları və

Daxili amillər	təkmilləşdirilməsi və şəffaflığın artırılması; Sosial xidmətlərin sürətli və çevik təmin edilməsi; Xərclərin optimallaşdırılması və büdcəyə qənaət	resursların qeyri-effektiv istifadəsi; Texnoloji və inzibati çətinliklər; Təhlükəsizlik məsələləri və şəxsi məlumatların qorunması
Xarici amillər	İmkanlar (Opportunities - O) Elektron sistemlərin genişləndirilməsi və innovativ yanaşmaların tətbiqi; Xarici təcrübələrin öyrənilməsi və tətbiqi; İqtisadi və sosial şəraitin yaxşılaşdırılması	Təhlükələr (Threats - T) Elektron sistemlərə etibarın azaldılması; Resurs çatışmazlığı və büdcə kəsirləri; Sosial və iqtisadi qeyri-bərabərliyin artması

Mənbə: Müəllif tərəfindən hazırlanmışdır.

Elektron sosial sığorta sisteminin tətbiqi, Azərbaycanın dövlət büdcəsindən ayrılan xərclərin daha səmərəli və şəffaf şəkildə idarə olunmasına imkan yaradır. Lakin bu prosesin müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsi üçün texnoloji və inzibati çətinliklərin aradan qaldırılması, resursların daha effektiv istifadəsi və vətəndaşların rəqəmsal biliklərinin artırılması vacibdir[4]. Elektronlaşdırma, xidmətlərin keyfiyyətini artırmaqla yanaşı, büdcə xərclərini optimallaşdırmağa və iqtisadi inkişafı dəstəkləməyə imkan yaradır.

Sosial sığorta sahəsində elektron idarəetmə sisteminin istifadə səviyyəsini və əsas çətinlikləri qiymətləndirmək məqsədilə sorğu həyata keçirilmişdir. Sorğu 26 yanvar 2025-ci il tarixində WhatsApp və LinkedIn platformaları üzərindən keçirilmişdir.

Sorğuda 194 nəfər iştirak etmişdir. Respondentlərin əksəriyyəti 20 yaşdan aşağı yaş qrupuna aid olmuş, 132-si qadın, 59-u kişi olmuşdur. Anket 10 sualdan ibarət olmuşdur. Respondentlərin əksəriyyəti elektron idarəetmə sistemindən istifadə etdiklərini, lakin bəzi çətinliklərlə qarşılaşdıklarını bildirmişlər.İstifadə asanlığının artırılması və texniki dəstəyin gücləndirilməsi tələb olunur.

Gənc istifadəçilər sistemə daha çox maraq göstərmiş, qadınlar isə kişilərlə müqayisədə daha aktiv iştirak etmişlər.

Kiçik və Orta Sahibkarlıq Subyektlərinin Elektron Sosial Sığorta Sistemindən İstifadəsi
Tədqiqat çərçivəsində KOS subyektləri arasında aparılan sorğunun nəticələri göstərmişdir ki:

- **41,8%** respondent elektron idarəetmə sisteminin istifadəsini rahat hesab edir;
- **35,1%** sistemin daha da təkmilləşdirilməsinin zəruriliyini qeyd edir;
- **44,8%** texniki problemlərlə qarşılaşdığını bildirir;
- **17,2%** elektron sistemlərə keçidin vaxt qənaətinə səbəb olduğunu vurğulayır.

Nəticələr göstərir ki, KOS subyektləri arasında elektron sosial sığorta sistemindən istifadə geniş yayılmışdır, lakin onun effektivliyinin artırılması üçün təkmilləşdirmə tədbirləri həyata keçirilməlidir.

İnkişaf Perspektivləri və Təvsiyələr. Tədqiqat nəticələrinə əsasən aşağıdakı strateji təvsiyələr irəli sürülür:

• **İnfrastrukturun gücləndirilməsi:** Elektron idarəetmə sistemlərinin etibarlılığı üçün serverlər və məlumat bazalarının modernləşdirilməsi vacibdir.

• **Qanunvericiliyin təkmilləşdirilməsi:** Sosial sığorta sisteminin elektron idarəetmə mexanizmlərinə tam adaptasiyası üçün normativ-hüquqi baza gücləndirilməlidir.

• **İctimai məlumatlandırma və təlimlər:** Vətəndaşların və sahibkarlıq subyektlərinin sistemdən daha effektiv istifadə etməsi üçün maarifləndirmə kampaniyaları aparılmalıdır.

• **Süni intellekt və avtomatlaşdırma:** Sosial sığorta sisteminin səmərəliliyini artırmaq məqsədilə süni intellekt texnologiyalarının tətbiqi genişləndirilməlidir.

• **Kiber təhlükəsizliyin gücləndirilməsi:** Vətəndaşların şəxsi məlumatlarının qorunması üçün müasir təhlükəsizlik sistemləri yaradılmalıdır.

Nəticə. Araşdırma nəticələri göstərir ki, Azərbaycanda sosial sığorta sisteminin elektron idarə olunması bir sıra mühüm üstünlüklər təqdim etsə də, onun tam effektivliyinə nail olmaq üçün struktur və texnoloji dəyişikliklər həyata keçirilməlidir. Elektron sosial sığorta sisteminin institusional və texniki cəhətdən inkişaf etdirilməsi dövlətin rəqəmsallaşma siyasətinin uğurla icrası üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Mövcud sistemin üstünlüklərinə baxdıqda, onun qeydiyyat və hesabatlılıq proseslərini sürətləndirdiyi, sənəd dövriyyəsinə azaltdığı və şəffaflığı artırdığı görünür. Lakin aparılan sorğular və təhlillər göstərir ki, bəzi KOS subyektləri və vətəndaşlar hələ də sistemdən tam effektiv istifadə edə bilmir. Bu, əsasən texniki infrastrukturun yetərsizliyi, rəqəmsal savadlılığın səviyyəsi və bəzi prosedurların hələ də əl ilə icra olunması ilə bağlıdır.

Nəticə etibarilə, elektron sosial sığorta sisteminin daha səmərəli və şəffaf fəaliyyətini təmin etmək üçün aşağıdakı istiqamətlərdə islahatların həyata keçirilməsi zəruridir:

✓ **İnfrastrukturun gücləndirilməsi** – Rəqəmsal platformaların dayanıqlılığının artırılması, server və təhlükəsizlik sistemlərinin modernləşdirilməsi.

✓ **Avtomatlaşdırılmış texnologiyaların tətbiqi** – Süni intellekt və blokçeyn texnologiyalarından istifadə etməklə əməliyyatların daha sürətli və təhlükəsiz icra olunması.

✓ **İstifadəçi yönümlü yanaşmanın gücləndirilməsi** – Kiçik və orta sahibkarlar, eləcə də vətəndaşlar üçün daha rahat interfeyslərin yaradılması, maarifləndirmə tədbirlərinin artırılması.

✓ **Normativ-hüquqi bazanın uyğunlaşdırılması** – Elektron sosial sığorta sisteminin səmərəli işləməsi üçün mövcud qanunvericiliyin yeni texnoloji həllərə uyğun tənzimlənməsi.

Bu istiqamətlər üzrə davamlı inkişaf və islahatların həyata keçirilməsi Azərbaycanın sosial sığorta sisteminin rəqəmsal transformasiyasını sürətləndirəcək və onun beynəlxalq təcrübəyə daha uyğun modelə çevrilməsinə şərait yaradacaq.

ƏDƏBİYYAT SIYAHISI

Azərbaycan dilində

1. “Sosial Sığorta Xidmətləri və Elektron İdarəetmə”. (2020). Bakı: Azərbaycan Respublikası Sosial Müdafiə Nazirliyi.
2. Abbasov, A., & Əliyev, M. (2018). “Sosial sığorta sistemində texnoloji inkişafın rolu və perspektivləri”. *Azərbaycanda İctimai Xidmətləri*, 12(4), 134–142.
3. Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsi. (2022). *Əmək bazarı hesabatı*. <https://www.stat.gov.az>
4. Azərbaycan İqtisadiyyat və İnkişaf Nazirliyi. (2019). “Rəqəmsal texnologiyaların iqtisadiyyatda tətbiqi: Azərbaycanda elektron xidmətlər”. *Azərbaycanda İqtisadi İnkişafı*, 34(2), 78–89.
5. Beynəlxalq Əmək Təşkilatı. (2022). *Social security transparency study*. <https://www.ilo.org>
6. Beynəlxalq Telekomunikasiya İttifaqı. (2022). *Digital inclusion report*. <https://www.itu.int>
7. Dünya Bankı. (2023). *Economic outlook report*. <https://www.worldbank.org>
8. Əliyev, N., & Qasımov, F. (2020). “Sosial sığorta sistemində avtomatlaşdırma və inkişaf prosesi”. *Azərbaycan İqtisadiyyat və Sosial Xidmətlər Jurnalı*, 18(1), 25–37.
9. Həsənov, E., & İsmayılov, R. (2021). “Kiber təhlükəsizlik və rəqəmsal sığorta sistemləri: Qarşıya çıxan təhlükələr”. *Beynəlxalq Kiber Təhlükəsizlik Jurnalı*, 14(5), 76–88.
10. Hüseynova, V. (2020). “Sosial sığorta və informasiya texnologiyaları: Əlverişli qanunvericilik şərtləri”. *Beynəlxalq İqtisadiyyat və Hüquq Jurnalı*, 11(2), 55–68.
11. Məmmədov, R., & Həsənova, L. (2019). “Elektron xidmətlər və ictimai sığorta: Yeni perspektivlər”. *Azərbaycan Sosial Elmləri Jurnalı*, 22(3), 112–124.
12. Quliyev, T. (2021). “Kiber təhlükəsizlik və elektron sığorta sistemləri: Azərbaycan təcrübəsi”. *Azərbaycanda IT və Texnologiya Jurnalı*, 7(1), 45–56.
13. Rüstəmov, E. (2022). “Rəqəmsal texnologiyaların sığorta sektoruna təsiri: Azərbaycan nümunəsi”. *Beynəlxalq Sığorta və İqtisadiyyat Jurnalı*, 7(2), 98–110.

İngilis dilində

1. Aksoy, M. (2019). *Turkey's Social Insurance System: A Model of Digital Innovation*.
2. Brown, A. (2021). *Global Perspectives on Social Insurance Systems and Technology*.
3. Carter, L. (2017). *Social Insurance Systems in Transition: A Global Perspective*.
4. Davis, M. (2018). *Digitalization of Social Security: Lessons from Europe*.
5. Green, D. (2021). *Reforming Social Security: The Role of Digital Platforms*.
6. Harris, P. (2017). *Social Security Systems and E-Governance: A Comparative Analysis*.
7. Ivanova, O. (2020). *Digital Technologies in Social Insurance: A Step Toward Inclusion*.
8. Johnson, A. (2019). *The Future of Social Security Systems in the Digital Era*.
9. Johnson, G. (2018). *Improving Efficiency in Social Insurance Through Digitalization*.
10. Laohaprapanon, K. J. (2022). *The impact of e-government on social security systems: A comparative study*. Oxford: Routledge.
11. Lee, A. (2019). *The Digitization of Social Insurance: A Path to Sustainability*.
12. Lopez, S. (2020). *Social Insurance and Digital Governance: International Experiences*.
13. Miller, T. (2016). *The Impact of E-Government on Social Insurance Administration*.
14. Petrov, V. (2020). *Technological Advances in Social Insurance: The Russian Experience*.
15. Smith, C. (2020). *E-Governance and Social Protection Systems: A Case Study Approach*, p. 25-35.
16. Smith, J. (2021). *Social Insurance and Social Protection: A Global Overview*.
17. Thomas, M. (2021). *Social Protection and Technology: Transforming Systems for the Future*.
18. Thompson, E. (2021). *Social Protection Systems in the Digital Age: Challenges and Opportunities*.
19. Vladimirovna, N. (2022). *Digital Solutions for Social Security: Case Studies from Eastern Europe*.
20. Walker, P. (2020). *E-Government and Social Insurance Systems: A Comparative Study*.
21. White, R. (2021). *The Role of Technology in Enhancing Social Security Access*.

İnternet resursları

1. <https://dost.gov.az/en/services/sosial-sigorta/?kt=31>
2. <https://my.gov.az>
3. <https://www.jstor.org>
4. https://www.mlsi.gov.cy/mlsi/sid/sidv2.nsf/index_en/index_en?OpenDocument
5. <https://www.nber.org/papers/w18433>
6. <https://www.oecd.org/en.html>
7. <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-public-economics>
8. <https://www.worldbank.org/en/data/datatopics/aspire/indicator/social-insurance>
9. www.worldbank.org

DOI 10.24412/3007-8946-2025-15-15-25

УДК 332.1

РИСК – МЕНЕДЖМЕНТ В СЛУЖБЕ HR – СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ И ПРАКТИКИ

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ПЕТРОВСКАЯ АСИЯ СТАНИСЛАВОВНА

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

Аннотация. В условиях динамично меняющегося бизнес-ландшафта риск-менеджмент в HR-службе приобретает стратегическое значение. В данной статье рассматриваются современные подходы и практики управления рисками в HR-службах казахстанских предприятий и вузов. Исследование охватывает ключевые направления HR-риск-менеджмента, включая риски, связанные с текучестью кадров, цифровизацией HR-процессов, изменениями в трудовом законодательстве и репутационными угрозами. Особое внимание уделено внедрению аналитических инструментов для прогнозирования и минимизации рисков, а также роли искусственного интеллекта и больших данных в управлении HR-рисками.

Ключевые слова: риск-менеджмент, HR-риски, управление персоналом, цифровизация HR, кадровая безопасность, прогнозирование рисков, искусственный интеллект, большие данные, HR-аналитика.

Современные компании и вузы сталкиваются с множеством вызовов в сфере управления персоналом, включая рост конкуренции за квалифицированные кадры, цифровую трансформацию бизнес-процессов и ужесточение трудового законодательства. Эффективный риск-менеджмент в HR-службах позволяет минимизировать потери, связанные с текучестью кадров, снижением производительности и юридическими рисками. В условиях Четвертой промышленной революции особую роль приобретают автоматизированные системы оценки рисков, предиктивная аналитика, что делает данную тему особенно актуальной для казахстанского рынка.

В условиях динамично меняющегося рынка труда и цифровизации экономики управление рисками в сфере HR приобретает стратегическое значение для компаний. Данная статья посвящена анализу ключевых HR-рисков, влияющих на эффективность работы организации, включая операционные, финансовые, социальные, репутационные и технологические аспекты.

В статье рассматриваются современные методы управления HR-рисками, такие как применение HR-аналитики, цифровых платформ, облачных решений и искусственного интеллекта. Особое внимание уделяется влиянию цифровых технологий на снижение рисков, связанных с кадровым документооборотом, управлением персоналом и принятием решений на основе данных. Успешное управление HR-рисками требует комплексного подхода, включающего автоматизацию процессов, анализ данных, соблюдение законодательных норм и развитие кадрового потенциала. Внедрение цифровых инструментов позволяет минимизировать ошибки, повысить прозрачность HR-процессов и обеспечить устойчивость компании к внутренним и внешним вызовам.

Современные компании сталкиваются с многочисленными вызовами в области управления персоналом, включая текучесть кадров, изменение законодательства, автоматизацию процессов и киберугрозы. Эти факторы увеличивают значимость риск-менеджмента в HR и требуют использования инновационных решений. В последние годы наблюдается активная цифровизация HR-процессов, что позволяет не только оптимизировать работу отдела кадров, но и эффективно управлять рисками. Электронный документооборот, системы прогнозирования текучести кадров, чат-боты и облачные решения снижают вероятность ошибок и повышают прозрачность HR-деятельности.

Цель данной статьи – проанализировать ключевые HR-риски, определить современные подходы к их управлению и рассмотреть роль цифровых технологий в минимизации этих рисков.

HR-риски представляют собой совокупность факторов, которые могут негативно повлиять на эффективность управления персоналом и деятельность организации в целом. Эти риски могут привести к финансовым потерям, снижению производительности, ухудшению корпоративной репутации и юридическим проблемам. Для эффективного управления ими необходимо понимать их природу и классификацию.

Операционные HR-риски связаны с ошибками в кадровых процессах, несоответствием действующему законодательству, а также отсутствием эффективных систем управления персоналом. Эти риски могут привести к увеличению административной нагрузки, снижению эффективности работы сотрудников и юридическим последствиям для компании.

Основные виды операционных HR-рисков: ошибки в кадровом документообороте – несоответствие трудовых договоров, приказов и других документов требованиям законодательства может привести к штрафам и судебным разбирательствам; некорректный учёт рабочего времени – неправильный расчёт отработанных часов и переработок может вызвать недовольство сотрудников и создать риски нарушения трудового законодательства; несоблюдение трудового законодательства – несвоевременное обновление знаний о новых нормах и требованиях может привести к санкциям со стороны контролирующих органов; проблемы с адаптацией новых сотрудников – отсутствие чёткой системы онбординга может привести к низкому уровню вовлечённости и высокой текучести кадров; неэффективное управление кадровыми изменениями – при реорганизации, слиянии или сокращениях компании могут столкнуться с рисками сопротивления персонала и утраты ценных сотрудников.

Способы минимизации операционных HR-рисков: внедрение электронного документооборота для уменьшения ошибок и ускорения обработки данных; автоматизация учёта рабочего времени с использованием современных HR-систем; регулярный HR-аудит для проверки соответствия кадровых процессов законодательству; разработка программ адаптации новых сотрудников с учётом корпоративной культуры и специфики бизнеса.

Финансовые HR-риски связаны с возможными потерями компании, возникающими в результате неправильного планирования затрат на персонал, судебных исков или ошибок в расчётах заработной платы. Эти риски особенно актуальны для крупных организаций, где кадровая политика требует значительных ресурсов.

Основные виды финансовых HR-рисков: завышенные затраты на персонал – неэффективное планирование ФОТ (фонда оплаты труда) может привести к перерасходу бюджета и снижению рентабельности бизнеса; ошибки в расчёте заработной платы и налогов – неточности в начислении зарплат, премий и налогов могут привести к конфликтам с сотрудниками и штрафам со стороны налоговых органов; штрафы за нарушения законодательства – несоответствие кадровой документации, нарушение норм охраны труда и трудового кодекса ведут к значительным финансовым санкциям; судебные иски сотрудников – конфликты, связанные с увольнением, дискриминацией или несоответствием условий труда, могут привести к длительным судебным разбирательствам и репутационным потерям.

Способы минимизации финансовых HR-рисков: оптимизация ФОТ с учётом ключевых бизнес-показателей; автоматизация расчёта зарплат и налогов с использованием облачных HR-систем; создание системы комплаенс-контроля для предотвращения нарушений трудового законодательства; введение альтернативных мотивационных программ (нематериальные бонусы, гибкий график, программы лояльности) для оптимизации затрат на персонал.

Социальные и репутационные риски. HR-риски в данной категории связаны с человеческим фактором, а также с внутренними и внешними аспектами корпоративной репутации. Они могут негативно повлиять на вовлечённость сотрудников, корпоративную культуру и восприятие компании на рынке труда.

Основные виды социальных и репутационных HR-рисков: высокая текучесть кадров – частые увольнения приводят к росту затрат на подбор и адаптацию новых сотрудников; низкая мотивация и вовлечённость персонала – отсутствие прозрачной системы карьерного роста и нематериального стимулирования снижает производительность сотрудников; конфликты в коллективе – неэффективное управление взаимоотношениями внутри команды ведёт к снижению продуктивности и росту напряжённости; негативные отзывы и снижение привлекательности работодателя – низкие рейтинги на HR-платформах могут затруднить привлечение квалифицированных специалистов.

Способы минимизации социальных и репутационных HR-рисков: разработка мотивационных программ с учётом индивидуальных потребностей сотрудников; внедрение механизмов обратной связи для предотвращения конфликтов и повышения вовлечённости персонала; создание системы бренда работодателя, направленной на улучшение репутации компании в глазах потенциальных сотрудников; применение гибких моделей работы (дистанционная работа, индивидуальные графики) для увеличения удовлетворённости сотрудников.

Технологические HR-риски: технологические риски в HR возникают из-за использования устаревших систем, киберугроз и недостаточной цифровой грамотности персонала. В условиях глобальной цифровизации эти риски приобретают критическое значение, так как любая ошибка в HR-технологиях может привести к потере данных, снижению эффективности работы и утечке конфиденциальной информации.

Основные виды технологических HR-рисков: использование устаревших HR-систем – отсутствие интеграции с другими бизнес-процессами снижает эффективность управления персоналом; киберугрозы и утечка персональных данных – недостаточная защита HR-баз данных может привести к серьёзным финансовым и репутационным потерям; недостаточная цифровая грамотность сотрудников – низкий уровень знаний в области цифровых технологий может затруднить внедрение новых инструментов автоматизации HR-процессов; сбои в автоматизированных системах управления персоналом – ошибки в расчётах зарплат, учёте рабочего времени и кадровом документообороте могут привести к недовольству сотрудников и юридическим проблемам.

Способы минимизации технологических HR-рисков: внедрение современных облачных HR-систем (SAP SuccessFactors, Workday, Oracle HCM); усиление кибербезопасности и контроль за доступом к персональным данным. регулярное обучение сотрудников цифровым навыкам и новым HR-технологиям; создание системы аварийного восстановления данных для защиты от потерь информации; понимание и управление HR-рисками позволяют компаниям минимизировать финансовые, операционные, социальные и технологические угрозы. В условиях цифровизации эффективное управление рисками становится ключевым фактором устойчивости и конкурентоспособности бизнеса.

Современные подходы к управлению HR-рисками. Эффективное управление HR-рисками требует системного подхода, включающего анализ возможных угроз, разработку стратегии их минимизации, внедрение технологических решений и контроль за соблюдением внутренних стандартов. В этой главе рассматриваются ключевые методы управления HR-рисками,

которые помогают компаниям снижать вероятность возникновения кризисных ситуаций, оптимизировать кадровые процессы и повышать устойчивость бизнеса.

Внедрение системы HR-риск-менеджмент. Комплексная система управления HR-рисками включает в себя несколько этапов: идентификация рисков – выявление потенциальных угроз, которые могут негативно повлиять на кадровые процессы; анализ и оценка рисков – определение вероятности возникновения рисков и их возможного влияния на бизнес; разработка стратегий управления рисками – создание механизмов предотвращения, снижения или компенсации последствий HR-рисков; мониторинг и контроль – постоянное наблюдение за динамикой HR-рисков, адаптация стратегий в зависимости от изменений внешних и внутренних условий.

Основные принципы HR-риск-менеджмента: проактивный подход – предотвращение рисков, а не только их устранение; интеграция с общей стратегией компании – HR-риск-менеджмент должен быть частью корпоративного управления; использование цифровых инструментов – автоматизация анализа данных и прогнозирования кадровых рисков. Компании, которые внедряют комплексный риск-менеджмент в HR, снижают вероятность кризисных ситуаций, связанных с персоналом, и повышают эффективность кадровой политики.

Использование HR-аналитики. HR-аналитика позволяет прогнозировать возможные кадровые риски, анализируя большие массивы данных о сотрудниках и их поведении. Современные технологии, такие как Big Data и искусственный интеллект, помогают HR-специалистам принимать обоснованные решения [1-5].

Основные направления HR-аналитики: Прогнозирование текучести кадров – анализ факторов, влияющих на увольнения сотрудников, и разработка стратегии их удержания. Оценка вовлечённости и продуктивности персонала – мониторинг настроений сотрудников с помощью опросов и анализа поведения. Анализ эффективности HR-процессов – выявление слабых мест в рекрутинге, адаптации и обучении персонала. Выявление потенциальных конфликтов и проблем в коллективе – анализ коммуникационных моделей сотрудников и прогнозирование возможных кризисов [6].

Примеры инструментов HR-аналитики: IBM Watson Talent Insights – система на основе искусственного интеллекта, анализирующая данные о сотрудниках и прогнозирующая кадровые риски; SAP SuccessFactors – HRM-платформа, предоставляющая аналитику по управлению персоналом; Microsoft Power BI – инструмент визуализации данных, который можно использовать для HR-аналитики. Использование аналитических инструментов снижает вероятность субъективных ошибок при принятии решений и позволяет HR-службе работать на основе данных, а не интуиции [4].

Цифровизация HR-процессов. Цифровизация кадровых процессов позволяет снизить HR-риски, связанные с человеческими ошибками, неэффективностью управления персоналом и несоответствием требованиям законодательства [1,2].

Ключевые направления цифровизации HR: Электронный документооборот – минимизирует ошибки в кадровой документации и ускоряет обработку данных. Автоматизация расчёта заработной платы – снижает вероятность ошибок в расчётах и уменьшает финансовые риски. Онлайн-платформы для рекрутинга и адаптации – ускоряют процесс найма и делают его более прозрачным. Использование чат-ботов и виртуальных HR-ассистентов – сокращает нагрузку на HR-специалистов и помогает быстро решать типовые вопросы сотрудников.

Примеры цифровых HR-решений: Workday – платформа для комплексного управления персоналом; Oracle HCM Cloud – система автоматизированного управления человеческими ресурсами; 1С:ЗУП – популярная в СНГ программа для расчёта зарплаты и кадрового учёта.

Внедрение цифровых HR-инструментов позволяет компаниям не только повысить эффективность работы отдела кадров, но и минимизировать риски, связанные с документооборотом, управлением персоналом и соблюдением законодательства [2].

Обучение и развитие персонала. Компании, которые регулярно инвестируют в обучение сотрудников, снижают риски, связанные с нехваткой квалифицированных кадров, низкой мотивацией персонала и ошибками в работе.

Основные направления обучения: развитие управленческих компетенций – обучение руководителей методам управления персоналом и риск-менеджменту; обучение цифровым навыкам – повышение уровня компьютерной грамотности сотрудников; курсы по корпоративной культуре и этике – снижение вероятности конфликтов и репутационных рисков; программы адаптации для новых сотрудников – снижение риска текучести кадров в первые месяцы работы [7-13].

Методы обучения: онлайн-курсы и вебинары (Coursera, Udemy, LinkedIn Learning); внутренние тренинги и наставничество; VR- и AR-решения для обучения сотрудников в сложных или опасных условиях. Компании, которые делают ставку на обучение, не только снижают HR-риски, но и формируют лояльный коллектив с высокой продуктивностью.

Кадровый аудит и compliance-контроль. Кадровый аудит и контроль за соблюдением норм законодательства позволяют избежать юридических и финансовых рисков, связанных с персоналом.

Этапы кадрового аудита: проверка трудовых договоров и документов; анализ соответствия кадровой политики законодательным требованиям; оценка эффективности HR-процессов и выявление проблемных зон; разработка рекомендаций по устранению нарушений.

Ключевые compliance-риски в HR: несоответствие трудового законодательства; нарушение норм охраны труда; дискриминация при найме и управлении персоналом; проблемы с защитой персональных данных сотрудников.

Меры по снижению compliance-рисков: регулярное обновление знаний HR-специалистов о законодательных изменениях. Внедрение цифровых систем для учёта кадровых данных и контроля за их обработкой; проведение внутренних проверок и аудит кадровых процессов; компании, которые внедряют кадровый аудит и систему compliance-контроля, значительно снижают вероятность юридических и финансовых санкций.

Современные подходы к управлению HR-рисками включают комплексные стратегии, направленные на предотвращение и минимизацию угроз, связанных с персоналом. Цифровизация HR-процессов, использование аналитики, обучение сотрудников и внедрение кадрового аудита позволяют компаниям эффективно управлять кадровыми рисками, снижать операционные издержки и повышать устойчивость бизнеса. Системный подход к HR-риск-менеджменту становится неотъемлемой частью стратегии успешных компаний, позволяя им не только защищать свои ресурсы, но и создавать конкурентные преимущества на рынке труда. Эффективное управление HR-рисками требует не только понимания их классификации и применения современных методов, но и реальных механизмов их внедрения в бизнес-процессы. В данной главе рассмотрены ключевые этапы построения системы управления HR-рисками, примеры успешных практик и технологические инструменты, позволяющие минимизировать угрозы, связанные с персоналом.

Этапы внедрения системы HR-риск-менеджмента.

Этап 1. Анализ и идентификация HR-рисков. Перед внедрением системы необходимо провести аудит текущих HR-процессов и выявить ключевые риски, характерные для конкретной компании.

Методы анализа HR-рисков: Интервью и опросы сотрудников. Анализ статистики текучести кадров и удовлетворённости персонала. Оценка соблюдения трудового законодательства. Анализ финансовых потерь, связанных с управлением персоналом.

Этап 2. Разработка стратегии управления HR-рисками. После анализа выявленных рисков необходимо определить меры их минимизации и создать систему управления.

Основные элементы стратегии: политики и процедуры управления персоналом. Инструменты цифрового контроля и аналитики; программы мотивации и удержания сотрудников; меры по соблюдению compliance-стандартов.

Этап 3. Внедрение цифровых HR-решений. Автоматизация HR-процессов значительно снижает риски, связанные с человеческим фактором.

Примеры цифровых решений: Системы управления персоналом (HRM) – SAP SuccessFactors, Workday, Oracle HCM Cloud. Системы кадрового документооборота – 1С: ЗУП, Битрикс24, Directum. HR-аналитика и мониторинг персонала – Microsoft Power BI, Tableau, IBM Watson. Чат-боты и искусственный интеллект – автоматизация консультаций сотрудников и рекрутинга.

Этап 4. Мониторинг и контроль HR-рисков. После внедрения системы управления рисками важно регулярно отслеживать ее эффективность.

Ключевые метрики мониторинга: Уровень текучести кадров. Степень удовлетворённости сотрудников. Количество кадровых споров и судебных разбирательств. Ошибки в расчётах заработной платы и налогообложения [14].

Кейсы успешного управления HR-рисками.

Кейс 1. Автоматизация кадрового документооборота в металлургической компании.

Проблема: Высокая административная нагрузка на HR-отдел, частые ошибки в документации, риск штрафов за несоответствие законодательству.

Решение: Внедрение системы электронного документооборота (SAP SuccessFactors).

Результат: Сокращение времени обработки кадровых документов на 40%, снижение количества ошибок на 70%, уменьшение затрат на бумажный документооборот.

Кейс 2. Использование HR-аналитики для прогнозирования текучести персонала.

Проблема: Высокий уровень увольнений среди ключевых специалистов.

Решение: Внедрение аналитической системы, анализирующей факторы, влияющие на текучесть.

Результат: Разработка персонализированных программ удержания сотрудников, снижение текучести на 30%.

Кейс 3. Внедрение чат-бота для HR-консультаций в крупном банке.

Проблема: Большая нагрузка на HR-отдел из-за большого количества стандартных запросов от сотрудников.

Решение: Разработка чат-бота, который автоматически отвечает на вопросы по кадровой политике.

Результат: Снижение нагрузки на HR-специалистов на 50%, ускорение обработки запросов в 3 раза.

Проблемы и вызовы при внедрении HR-риск-менеджмента. Несмотря на эффективность системного подхода к управлению HR-рисками, компании сталкиваются с рядом сложностей: Соппротивление изменениям со стороны сотрудников и руководства. Высокая стоимость внедрения цифровых HR-решений. Сложности интеграции новых технологий с существующими бизнес-процессами. Необходимость регулярного обновления HR-стратегий в условиях меняющегося законодательства.

Пути решения: постепенное внедрение изменений с обучением персонала; использование облачных HR-систем для снижения затрат; создание внутренних рабочих групп по адаптации новых технологий; взаимодействие с экспертами и юридическими консультантами. Перспективы развития HR-риск-менеджмента. Технологии и новые подходы к управлению персоналом продолжают эволюционировать, что открывает новые возможности для минимизации HR-рисков.

Основные тренды будущего: Глубокая интеграция искусственного интеллекта в HR – прогнозирование увольнений, персонализированное обучение сотрудников. Повышенное внимание к кибербезопасности персональных данных. Развитие гибких моделей работы – управление удалёнными и гибридными командами. Расширение использования виртуальной и дополненной реальности в обучении персонала.

Практическое внедрение системы управления HR-рисками требует комплексного подхода, включающего анализ угроз, автоматизацию HR-процессов, цифровую аналитику и

контроль эффективности. Успешные кейсы показывают, что компании, инвестирующие в HR-риск-менеджмент, снижают текучесть кадров, оптимизируют затраты и повышают конкурентоспособность на рынке труда. Будущее управления HR-рисками связано с цифровизацией, использованием искусственного интеллекта и интеграцией гибких методов работы, что позволит компаниям не только минимизировать кадровые угрозы, но и создать эффективную систему управления персоналом в условиях быстро меняющейся бизнес-среды.

Будущее HR-риск-менеджмента: тенденции и перспективы развития. В условиях цифровизации, глобализации и трансформации рынка труда управление HR-рисками становится важным стратегическим направлением.

Глобальные тенденции в HR-риск-менеджменте. Современный HR-риск-менеджмент развивается под влиянием нескольких макрофакторов: дигитализация HR-процессов – автоматизация документооборота, рекрутинга, расчёта зарплат и управления талантами; изменение структуры занятости – рост удалённой и гибридной работы требует новых подходов к контролю вовлечённости и продуктивности персонала; рост значимости кибербезопасности – защита персональных данных сотрудников и предотвращение утечек информации становятся приоритетными задачами; влияние искусственного интеллекта (ИИ) и больших данных – аналитические инструменты помогают прогнозировать текучесть кадров, уровень удовлетворённости персонала и потенциальные конфликты; фокус на ESG (Environmental, Social, Governance) – компании уделяют внимание социальным и этическим аспектам HR-управления, включая инклюзивность и корпоративную культуру. Эти тенденции формируют новые вызовы и возможности для HR-специалистов, требуя пересмотра традиционных подходов к управлению персоналом.

Технологии как инструмент снижения HR-рисков. Искусственный интеллект и HR-аналитика. ИИ играет ключевую роль в прогнозировании и управлении HR-рисками. Он позволяет: анализировать поведенческие модели сотрудников и предсказывать текучесть кадров; выявлять «зоны риска» в корпоративной культуре (конфликты, демотивацию); автоматизировать процесс найма, исключая дискриминационные факторы.

Примеры решений: IBM Watson Talent – анализирует профессиональные качества кандидатов и прогнозирует их успешность. Microsoft Power BI – отслеживает вовлечённость сотрудников и выявляет проблемные зоны в HR-стратегии.

Автоматизация кадрового документооборота. Электронные HR-системы помогают минимизировать ошибки в расчётах, избежать юридических рисков и упростить взаимодействие между сотрудниками и HR-отделом.

Кибербезопасность в HR. С увеличением количества цифровых HR-платформ возрастает риск утечки данных. Компании внедряют: двухфакторную аутентификацию для защиты HR-систем; технологии шифрования персональных данных; мониторинг активности сотрудников, предотвращающий инсайдерские угрозы. Пример: система Data Loss Prevention (DLP) помогает выявлять попытки утечки данных внутри компании. Чат-боты и голосовые ассистенты. HR-боты помогают снизить нагрузку на HR-отдел, оперативно отвечая на типичные вопросы сотрудников.

Примеры: Чат-бот в Telegram, интегрированный с кадровыми системами, позволяет сотрудникам запрашивать отпуск, получать справки и уточнять информацию по зарплате. Google Duplex – ИИ, способный вести диалог с кандидатами и автоматизировать процесс первичного отбора.

Новые HR-риски в условиях цифровой трансформации. Несмотря на преимущества технологий, их внедрение также создаёт новые вызовы: риски автоматизированного рекрутинга – ИИ может допускать алгоритмические ошибки или проявлять предвзятость при отборе кандидатов. Недостаток личного взаимодействия в цифровых средах – при удалённой работе снижается командная сплочённость, что может негативно сказаться на корпоративной культуре. Баланс между автоматизацией и персонализацией – важно сохранить индивидуальный подход к сотрудникам, чтобы избежать эффекта «безликой» HR-политики.

Перспективы развития HR-риск-менеджмента. В ближайшие 5–10 лет HR-риск-менеджмент продолжит трансформироваться под влиянием следующих факторов: расширенное применение искусственного интеллекта. ИИ будет глубже интегрироваться в HR-процессы, автоматизируя адаптацию сотрудников, прогнозируя их профессиональное развитие и определяя потенциальные зоны риска в корпоративной среде.

Развитие гибридных моделей работы. Компании адаптируются к новым форматам труда, внедряя системы мониторинга продуктивности удалённых сотрудников и разрабатывая гибкие стратегии управления персоналом.

Усиление регулирования и compliance-контроля. Правительства разных стран вводят более строгие требования к защите персональных данных и цифровому управлению кадрами. Компании будут вынуждены инвестировать в compliance-решения для соответствия новым стандартам.

Развитие цифровых HR-экосистем. Будущее HR – это интегрированные платформы, объединяющие рекрутинг, адаптацию, обучение, управление талантами и аналитические инструменты.

Пример: в ближайшие годы HRM-системы эволюционируют в интеллектуальные платформы с адаптивными алгоритмами, которые смогут автоматически подстраивать HR-стратегии под изменения в бизнесе. Примеры реализации на казахстанских предприятиях и вузах. АО "КазМунайГаз" – внедрение системы предиктивной HR-аналитики для прогнозирования текучести кадров и оценки производительности сотрудников. Назарбаев Университет – использование автоматизированных систем подбора персонала с элементами машинного обучения, минимизирующих риск субъективных ошибок при найме. Одним из примеров является разработка и использование платформы Recruitment.ai, созданной студентами университета. Эта платформа автоматизирует начальные этапы отбора кандидатов, включая анализ резюме, проведение тестирований и видеопроцедуры, что позволяет значительно сократить участие HR-специалистов в рутинных задачах и повысить эффективность процесса найма. Кроме того, Центр карьеры и профориентации Назарбаев Университета предоставляет работодателям возможность размещать вакансии и стажировки через онлайн-платформу SAC CareerNet. Работодатели могут зарегистрировать аккаунт, разместить объявления о вакансиях, а также бронировать помещения для проведения собеседований и тестирований на территории университета. АО "Казцинк" – разработка и реализация программы повышения цифровой грамотности сотрудников, что снижает риски, связанные с адаптацией новых технологий.

Нами представлена классификация электронных уведомлений на АО «QARMET». Эта классификация помогает оптимизировать процессы и повысить эффективность коммуникаций в компании.

По содержанию		
Категория	Назначение	Примеры уведомлений
Производственные	Информирование сотрудников о работе оборудования, ремонтах, статусах заказов	Остановка оборудования, аварийное отключение, запуск производства
Кадровые и HR	Уведомления о зарплате, отпусках, графиках работы	Подтверждение отпуска, изменение графика смен
Финансовые	Контроль расчетов, платежей, премий	Начисление зарплаты, ожидание премиальных выплат
Логистические	Мониторинг поставок, транспортных маршрутов	Поставка материалов, отправка готовой продукции
Охрана труда и безопасность	Обеспечение безопасности и предотвращение инцидентов	Проведение инструктажей, аварийное оповещение

IT и техническая поддержка	Поддержка IT-систем, SAP, технические сбои	Ожидание обновлений системы, регистрация запроса в SAP
Административные	Организационные уведомления	Напоминание о совещании, доступ к корпоративным документам
По срочности		
Критические (аварийные)	Срочное реагирование, требующее немедленных действий	Протечка в цехе, сбой системы, аварийная остановка оборудования
Высокая срочность	Необходимость быстрого принятия решения или действия	Срочное совещание, неисправность оборудования
Средняя срочность	Плановые, но важные события	Напоминание о сроках подачи отчетов, регистрация командировки
Низкая срочность	Информационные уведомления	Обновление нормативных документов, корпоративные новости
По каналу доставки		
E-mail	Официальные и развернутые уведомления	Начисление зарплаты, политика компании
SMS	Краткие, важные сообщения	Код подтверждения, критические оповещения
Мобильное приложение	Интерактивные уведомления, удобные для взаимодействия	Подтверждение заявки, смена расписания
Мессенджеры (WhatsApp, Telegram)	Оперативное взаимодействие, групповое оповещение	Назначение ответственного, изменение маршрута поставки
Голосовые звонки (автоинформатор)	Для критических ситуаций или персонального оповещения	Аварийное оповещение, срочный вызов на рабочее место

Назначение Электронных уведомлений, разработанные в «QARMET», предназначены для: *информирования* – донесение важной информации без необходимости ответа (изменение политики компании, запуск нового проекта); *напоминания* – предупреждение о приближающихся сроках (сдача отчета, начало смены); *оповещения о событиях* – уведомления о произошедших изменениях (запланированный ремонт, поступление грузов); *запроса подтверждения* – контроль выполнения задач (подтвердить участие в собрании, завершить инструктаж); *предупреждения и экстренного реагирования* – сообщения о ЧС и аварийных ситуациях (техногенные сбои, нарушения безопасности).

Сотрудники могут получать электронные уведомления на личные телефоны (рисунок 1) через: корпоративное мобильное приложение – доступ к информации о сменах, заявкам, отчетам; SMS и мессенджеры (WhatsApp, Telegram) – оперативные напоминания и уведомления; E-mail уведомления – официальные письма о важных событиях; входящие звонки (автоинформатор) – при критических ситуациях (например, авариях). Такое использование личного телефона позволяет оперативно реагировать на изменения в работе и минимизировать задержки в процессах.

Личный телефон

ОБЕСПЕЧИВАЕМ
доступность подачи уведомлений

Qarmet

ООО «КВМ»
Т: +7 (495) 645-0000
E: kv@qarmet.ru
С: kv@qarmet.ru

Москва, м.п.
300000, Троицкий
район, д. 10, стр. 1
Многоквартирный дом

Входит в реестр БAEU

ООО «КВМ»

Искать вакансии можно на сайте, а также на форуме

3. Телефонный оператор принимает заявки на работу, а также заявки на работу, а также заявки на работу

Служба	Телефон	Служба	Служба
Служба	Телефон	Служба	Служба
Служба	Телефон	Служба	Служба

БAEU-сертификат качества

Уведомление: Telegram-BOT
на основе документа: SAEU-SAD
одновременно: SAD / e-mail / Telegram-BOT
* по запросу работника

ПРИМЕНЯЕМ
для подачи уведомлений всеми работниками
и регистрации кандидатов

HR-риск-менеджмент становится стратегически важным направлением для компаний, стремящихся к устойчивому развитию. В условиях цифровой трансформации традиционные методы управления кадрами уже не работают эффективно – на смену им приходят инновационные подходы, включающие искусственный интеллект, автоматизацию процессов и аналитику больших данных. Будущее HR-риск-менеджмента связано с балансом между технологиями и человеческим фактором: важно не только минимизировать кадровые угрозы, но и создавать комфортные условия труда, развивать корпоративную культуру и поддерживать вовлечённость сотрудников. Компании, которые своевременно адаптируются к новым тенденциям и внедряют современные методы HR-управления, получают конкурентные преимущества, снижая риски, повышая продуктивность персонала и создавая благоприятную рабочую среду.

ЛИТЕРАТУРА

1. Абдикаримов Г.К., Сагиндыкова Н.А. Цифровизация HR-процессов и управление кадровыми рисками // Вестник КазНУ. Экономическая серия. – 2023. – №2. – С. 45-57.
2. Оразбаев М.К., Сапаргалиева Д.Р. Влияние цифровых технологий на риск-менеджмент в HR-службе казахстанских компаний // Журнал инновационного менеджмента. – 2023. – №1. – С. 33-46.
3. Байзакова А.С., Есимбекова Л.Т. Применение искусственного интеллекта в управлении персоналом: вызовы и перспективы для Казахстана // Вестник науки и образования. – 2024. – №3. – С. 77-89.
4. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В. (2024) Автоматизация HR – процессов: влияние технологий на работу службы персонала //МНИЦ «Endless Light in Science»
5. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В. (2024) Роль Big Data и технологии Blockchain в HR - службе //МНИЦ «Endless Light in Science»
6. Кенжебеков А.Т., Исакова Ж.К. Инструменты HR-аналитики для оценки рисков в управлении персоналом // Труд и социальные отношения в Казахстане. – 2022. – №4. – С. 98-110.
7. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В. (2024) Формирование лидерских компетенций сотрудников через HR – инструменты: внедрение программ обучения и наставничества для развития кадрового потенциала //МНИЦ «Endless Light in Science»
8. Гельманова З.С., Бутрин А.Г., Гарт Н.А. Предпринимательский университет, в контексте взаимодействия «тройной спирали» // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 7-3. – С. 444-449
9. Гельманова З.С., Осик Ю.И. Деятельность вуза в контексте качества подготовки специалистов // Международный журнал экспериментального образования. – 2016. – № 1. – С. 31-36
10. Гельманова З.С., Спанова Б.Ж., Кудайберген Б.Е., Силаева Т.О. Формирование креативного образования как основы развития личности // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017. – № 4-3. – С. 572-575
11. Гельманова З.С. Организация профессионального обучения на производстве // Международный журнал экспериментального образования. – 2016. – № 8. – С. 17-21;
12. Гельманова З.С., Гарт Н.А. Риски в контексте качества подготовки специалистов высшего образования // Современные наукоемкие технологии. – 2015. – № 8. – С. 65-68
13. Гельманова З.С. Оценка ключевых компетенций работников металлургического производства // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2014. – № 9-2. – С. 101-105
14. Аширбеков Н.Р., Даулетова Г.Е. HR-стратегии по снижению текучести кадров в казахстанских компаниях: эмпирическое исследование // HR-менеджмент: теория и практика. – 2022. – №2. – С. 112-125.

DOI 10.24412/3007-8946-2025-15-26-29

УДК 330

АУЫЛ ШАРУАШЫЛЫҒЫНЫҢ ТҰРАҚТЫ ДАМУЫ: ЖАСЫЛ ТЕХНОЛОГИЯЛАР ЖАҒАНДЫҚ ЭКОЛОГИЯЛЫҚ МӘСЕЛЕЛЕРДІ ШЕШУ ҚҰРАЛЫ РЕТІНДЕ

БАЙТУОВА ЛАУРА ТОЛЕГЕТАЕВНА

PhD докторы, аға оқытушы

АХМЕТОВА АЛИЯ ЕРЖАНОВНА

э.ғ.м., аға оқытушы

МАТАЙБАЕВА ГУЛЬНАР ЖАРЫЛГАПОВНА

э.ғ.м., аға оқытушы

С.Сейфуллин атындағы Қазақ агротехникалық зерттеу университеті
Астана, Қазақстан

Аннотация. Ауыл шаруашылығының тұрақты дамуы жаһандық экологиялық сын-қатерлер мен халықтың өсуі жағдайында өзекті бола түсуде. Агроэкожүйелерді оңтайландыру және жасыл технологияларды енгізу осы мақсатқа жетудің негізгі құралы болып табылады. Бұл мақалада қаржылық есепті автоматтандыруды және агротехнологиялық процестерді басқаруды қоса алғанда, агроэкожүйелерді оңтайландырудың заманауи тәсілдері қарастырылады. Ауыл шаруашылығы және экологиялық технологиялар саласындағы жетекші мамандардың пікірлеріне талдау жүргізілді. Жасыл технологияларды енгізу мәселелеріне және олардың аграрлық сектордың тұрақты дамуына ықпалына ерекше назар аударылды. Ауыл шаруашылығында қолданылатын негізгі жасыл технологияларды және олардың агроэкожүйелерге әсерін талдайтын кесте ұсынылған. Қорытындыда ауыл шаруашылығының тұрақты дамуын қамтамасыз ету үшін агроэкожүйелерді оңтайландыру және жасыл технологияларды енгізу бойынша қорытындылар мен ұсынымдар тұжырымдалған.

Кілттік сөздер: ауыл шаруашылығы, тұрақты даму, жасыл технологиялар, экологиялық мәселелер, экологиялық тұрақтылық, инновациялар, энергия тиімділігі, қалдықтарды басқару, агроэкожүйелер

Ауыл шаруашылығының тұрақты дамуы экологиялық балансты сақтау, қоршаған ортаны қорғау және ауылшаруашылық өнімдерін экологиялық таза және тиімді өндіру мәселелеріне бағытталған. Бұл мақалада жасыл технологиялардың ауыл шаруашылығында қолданылуының экологиялық және экономикалық артықшылықтары, сондай-ақ олардың жаһандық экологиялық мәселелерді шешудегі рөлі қарастырылады.

Жаһандық климаттың өзгеруі мен табиғи ресурстардың сарқылуы жағдайында жасыл технологиялар тұрақты дамудың негізгі құралына айналуға. Олар қоршаған ортаға теріс әсерді азайтуға, ресурстарды пайдалануды оңтайландыруға және ұзақ мерзімді экономикалық өсуді қамтамасыз етуге бағытталған.

Жасыл технологиялар жаңартылатын энергиядан энергияны үнемдейтін жүйелер мен экологиялық таза материалдарға дейінгі инновациялық шешімдердің кең ауқымын қамтиды. Күн жел және гидроэнергетика сияқты жаңартылатын энергия көздері тұрақты энергияға көшуде басты рөл атқарады.

Олар парниктік газдар шығарындыларын едәуір азайтуға, қазба отындарына тәуелділікті азайтуға және сенімді энергиямен қамтамасыз етуге мүмкіндік береді. Күн энергетикасы саласындағы заманауи технологиялар, мысалы жоғары тиімді күн панельдері мен энергияны сақтау жүйелері пайдалануға мүмкіндік береді күн энергиясы кең ауқымда.

Жел тиімділігі мен сенімділігі жоғары жаңа буын турбиналары жел энергиясын тіпті жел әлеуеті төмен жерлерде де пайдалануға мүмкіндік береді [1].

Қазіргі ауыл шаруашылығы климаттың өзгеруі, топырақтың деградациясы, табиғи ресурстардың сарқылуы және халықтың өсуі сияқты бірқатар маңызды қиындықтарға тап болады. Бұл факторлар дәстүрлі ауылшаруашылық тәжірибелерін қайта қарастыруды және экожүйелер мен азық-түлік қауіпсіздігін ұзақ мерзімді сақтауды қамтамасыз ететін тұрақты тәжірибелерге көшуді талап етеді.

Ауыл шаруашылығының тұрақты дамуы экологиялық, экономикалық және әлеуметтік аспектілерді біріктіруді қамтиды. Агроэкожүйелерді оңтайландыру және жасыл технологияларды енгізу осы процестің орталық бөлігіне айналууда. Ауылшаруашылығының тұрақты дамуы

Агроэкожүйелер-биологиялық, химиялық және физикалық компоненттер өзара әрекеттесетін күрделі жүйелер. Оларды оңтайландыру қоршаған ортаға теріс әсерді азайта отырып, дақылдардың өнімділігін арттыруға мүмкіндік береді. Ауыл шаруашылығындағы жасыл технологиялар химиялық пестицидтер мен тыңайтқыштарды пайдалануды азайтуға, биологиялық әртүрлілікті сақтауға және су мен энергетикалық ресурстарды ұтымды пайдалануға бағытталған тәжірибелер мен инновацияларды қамтиды [2].

Олар парниктік газдар шығарындыларын азайтуға, топырақ пен судың сапасын жақсартуға және ауылшаруашылық жүйелерінің климаттық өзгерістерге төзімділігін арттыруға ықпал етеді.

Ауыл шаруашылығындағы процестерді автоматтандыру және цифрландыру да тұрақтылыққа қол жеткізуде маңызды рөл атқарады. Ақпараттық технологияларды, деректерді басқару жүйелерін және автоматтандырылған шешімдерді пайдалану өндіріс процестерін оңтайландыруға, шығындарды азайтуға және ресурстарды пайдалану тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді [3].

Ауыл шаруашылығының тұрақты дамуы көптеген салаларды қамтиды, оны келесі 1 – ші кестеден көруге болады.

Кесте 1 - Ауыл шаруашылығының тұрақты даму салаларының әртүрлі аспектілері

№	Салалар	Сипаттамасы
1	Экологиялық тұрақтылық	Ауыл шаруашылығында экологиялық таза технологияларды енгізу, ресурстарды тиімді пайдалану, биоәртүрлілікті сақтау, экологиялық зиянды қалдықтарды азайту
2	Экономикалық тұрақтылық	Ауыл шаруашылығының тиімділігін арттыру, ауыл шаруашылығы өнімдерінің нарыққа шығуын қамтамасыз ету, ұзақ мерзімді экономикалық пайданы қамтамасыз ету.
3	Әлеуметтік тұрақтылық	Ауыл тұрғындарының өмір сүру сапасын жақсарту, ауыл шаруашылығы секторында еңбек нарығын дамыту, әлеуметтік инфрақұрылым мен білім беру деңгейін көтеру
4	Қоршаған орта мен табиғат ресурстарын қорғау	Су, топырақ, ауа және басқа да табиғи ресурстарды сақтау және тиімді пайдалану, жердің құнарлылығын арттыру, табиғаттың табиғи тепе-теңдігін сақтау
5	Технологиялық жаңартулар	Жасыл технологиялар мен инновациялық әдістерді енгізу, энергия тиімділігі мен ресурстарды үнемдеу технологияларын пайдалану, қалдықтарды басқару және қайта өңдеу жүйелерін дамыту Жасыл технологиялар

		мен инновациялық әдістерді енгізу, энергия тиімділігі мен ресурстарды үнемдеу технологияларын пайдалану, қалдықтарды басқару және қайта өңдеу жүйелерін дамыту
6	Климат өзгеруімен күрес	Климаттың өзгеруіне бейімделу шаралары, агротехникалық әдістерді қолдану, суармалы егіншіліктің тиімділігін арттыру, жердің эрозиясын болдырмау
7	Жер өңдеу және агроэкология	Жерді дұрыс пайдалану, органикалық егіншілікті дамыту, агроэкологиялық тәсілдер мен тұрақты ауыл шаруашылығы жүйелерін енгізу
8	Ауыл шаруашылығының өнімділігі	Ауыл шаруашылығы өнімдерінің сапасын және көлемін арттыру, ауыл шаруашылығында өнімділікті жоғарылату үшін жаңа технологияларды қолдану
9	Технологиялық жаңартулар	Жасыл технологиялар мен инновациялық әдістерді енгізу, энергия тиімділігі мен ресурстарды үнемдеу технологияларын пайдалану, қалдықтарды басқару және қайта өңдеу жүйелерін дамыту
10	Климат өзгеруімен күрес	Климаттың өзгеруіне бейімделу шаралары, агротехникалық әдістерді қолдану, суармалы егіншіліктің тиімділігін арттыру, жердің эрозиясын болдырмау
11	Жер өңдеу және агроэкология	Жерді дұрыс пайдалану, органикалық егіншілікті дамыту, агроэкологиялық тәсілдер мен тұрақты ауыл шаруашылығы жүйелерін енгізу
12	Ауыл шаруашылығының өнімділігі	Ауыл шаруашылығы өнімдерінің сапасын және көлемін арттыру, ауыл шаруашылығында өнімділікті жоғарылату үшін жаңа технологияларды қолдану
13	Жаңартылатын энергия көздері	Ауыл шаруашылығында жаңартылатын энергия көздерін қолдану, мысалы, күн, жел және биомассада энергия өндіру
14	Ауылшаруашылық білім беру және зерттеу	Ауыл шаруашылығы саласында білім беру деңгейін көтеру, ғылыми зерттеулер мен жаңа инновациялық әдістерді енгізу арқылы аграрлық секторды дамытуды қолдау
Ескерту: әдебиет көздерінен алынды [3, 4]		

Ауыл шаруашылығының тұрақты дамуына қатысты негізгі салалар өз кезегінде экологиялық, экономикалық және әлеуметтік тұрақтылықты қамтамасыз ету үшін маңызды аспектілерді қамтиды.

Ауыл шаруашылығының тұрақты дамуы азық-түлік қауіпсіздігі мен қоршаған ортаны қорғаудың негізгі бағыты болып табылады. Бұл процесте агроэкожүйелерді оңтайландыру және жасыл технологияларды енгізу шешуші рөл атқарады. Зерттеу көрсеткендей, жасыл технологияны қолдану ауылшаруашылық өндірісінің тиімділігін арттыруға, экожүйеге теріс әсерді азайтуға және климаттың өзгеруіне бейімделуге ықпал етеді [4].

Ауыл шаруашылығының тұрақты дамуы — бұл табиғи ресурстарды тиімді пайдалану, экологиялық зиянды азайту және ауыл шаруашылығы өнімдерін арттыруға бағытталған көпжақты процесс. Жасыл технологиялар бұл тұрғыда маңызды рөл атқарады, себебі олар экологиялық мәселелерді шешуге, ауыл шаруашылығында энергияны тиімді пайдалануға, қалдықтарды қайта өңдеуге, сондай-ақ ауыл шаруашылығын экологиялық таза және ресурстарды үнемдейтін жүйелерге көшіруге мүмкіндік береді.

Ауыл шаруашылығының тұрақты дамуы бүгінгі күнде экологиялық, әлеуметтік және экономикалық тұрғыдан өзекті мәселе болып табылады. Әсіресе, жаһандық экологиялық мәселелер, оның ішінде климаттың өзгеруі, табиғи ресурстардың таусылуы және биоәртүрліліктің азаюы ауыл шаруашылығына ерекше әсер етеді. Осыған орай, жасыл технологиялар ауыл шаруашылығында жаңа шешімдер мен инновациялық тәсілдерді енгізу арқылы осы мәселелердің шешілуіне ықпал етеді [5].

Жасыл технологиялардың ауыл шаруашылығында қолданылуы табиғат ресурстарын тиімді пайдалану, экологиялық зиянды азайту және өнімділікті арттыру сияқты маңызды мәселелерді шешуге мүмкіндік береді. Мысалы, суды үнемдеу технологиялары, қалдықтарды қайта өңдеу, энергия тиімділігін арттыру және топырақтың құнарлылығын сақтау сияқты шешімдер ауыл шаруашылығын экологиялық тұрғыдан тұрақты етуге бағытталған.

Сонымен қатар, ауыл шаруашылығында жасыл технологияларды қолдану, өндіріс көлемін арттыру және климаттың өзгеруіне бейімделу жолдарын қарастыру арқылы әлеуметтік және экономикалық пайда да әкеледі.

Жасыл технологиялар арқылы біз тек экологияны сақтап қана қоймай, ауыл шаруашылығының өнімділігін арттырып, ауыл халқының өмір сапасын жақсартуға да ықпал ете аламыз.

ҚОЛДАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ:

1. Е. А. Современные подходы к трактовке концепции устойчивого развития // Вестник РУДН. Серия: Экономика. — 2017. — Том 25 № 1. — С. 7–17.
2. Боркова Е. А. Государственная поддержка зеленых инвестиций (на примере возобновляемых источников энергии) // Управленческое консультирование. — 2020. — 3 (135). — С. 73–79. Старикова
3. Martínez C. I. P and Poveda A. C. The Importance of Science, Technology and Innovation in the Green Growth and Sustainable Development Goals of Colombia // Environmental and Climate Technologies. — 2021. — 25 (1). — Pp. 29–41.
4. R. K. Sagieva, A. S. Zhuparova. Economic incentives for the development of the green economy in Kazakhstan. Bulletin Of The Treasury. A series of environmental. 2 (3), (38). (2013).
5. Струнин, Д. А. Зеленые технологии и устойчивое развитие / Д. А. Струнин.// Молодой ученый. — 2024. — № 32 (531). — С. 23-25.

DOI 10.24412/3007-8946-2025-15-30-36

УДК 332.1

АУТСТАФФИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПРЕИМУЩЕСТВА И РИСКИ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ПЕТРОВСКАЯ АСИЯ СТАНИСЛАВОВНА

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

Аннотация: В условиях цифровой трансформации, глобализации бизнеса и стремительного развития рынка труда предприятия вынуждены искать новые подходы к управлению персоналом, снижению затрат и минимизации правовых рисков. Одним из таких инструментов является аутстаффинг — модель кадрового менеджмента, при которой сотрудники формально переводятся в штат сторонней компании-провайдера, но продолжают выполнять свои функции в организации-заказчике. Статья посвящена изучению теоретических основ аутстаффинга, его преимуществ и недостатков, а также анализу влияния этого инструмента на операционную деятельность предприятий. Рассматриваются ключевые аспекты использования аутстаффинга в современных организациях, в том числе оптимизация затрат на персонал, повышение гибкости управления трудовыми ресурсами, снижение административной и юридической нагрузки. В то же время затрагиваются потенциальные риски, включая снижение контроля над сотрудниками, возможные правовые ограничения и влияние на вовлеченность персонала. Особое внимание уделено перспективам развития аутстаффинга в условиях цифровизации кадрового администрирования и автоматизации HR-процессов. В заключении подчеркивается необходимость комплексного подхода к внедрению аутстаффинга с учетом правового регулирования, корпоративных ценностей и стратегических целей бизнеса.

Ключевые слова: аутстаффинг, управление персоналом, трудовые ресурсы, кадровая политика, оптимизация затрат.

В условиях динамично изменяющегося рынка труда аутстаффинг приобретает всё большую популярность. Компании стремятся повышать эффективность и гибкость бизнес-процессов, что делает аутстаффинг востребованным инструментом [1]. По данным кадрового холдинга Elite, более 90% современных предприятий в Казахстане используют аутсорсинг хотя бы одного бизнес-процесса, что свидетельствует о высоком уровне принятия подобных практик [2].

Современные предприятия функционируют в условиях высокой конкуренции, нестабильной экономической среды и быстро меняющегося рынка труда. В таких условиях одной из ключевых задач управления становится повышение эффективности использования трудовых ресурсов при одновременной оптимизации затрат и снижении юридических рисков. Традиционные формы трудоустройства, основанные на долгосрочных контрактах, требуют значительных расходов на оплату налогов, социальных отчислений, кадровое администрирование и юридическое сопровождение. В связи с этим компании все чаще обращаются к альтернативным моделям организации труда, среди которых особое место

занимает аутстаффинг [1]. Аутстаффинг представляет собой механизм передачи сотрудников в ведение специализированной компании-провайдера при сохранении их функциональных обязанностей в организации-заказчике. Данный инструмент позволяет предприятиям сократить административную нагрузку, повысить гибкость управления персоналом и сосредоточиться на ключевых бизнес-процессах. Однако его применение также связано с определенными рисками, включая снижение контроля над сотрудниками, возможные правовые ограничения и влияние на корпоративную культуру [2]. С ростом цифровизации бизнес-процессов и развитием HR-технологий аутстаффинг получает новое развитие, интегрируясь с облачными платформами управления персоналом и автоматизированными системами учета. Это открывает перед предприятиями новые возможности для повышения эффективности кадровой политики и адаптации к изменениям рынка.

Цель статьи: определить эффективность аутстаффинга как инструмента оптимизации управления персоналом на основе анализа его преимуществ и рисков, а также изучить перспективы его развития в цифровую эпоху.

Аутстаффинг представляет собой форму организации трудовых отношений, при которой сотрудники юридически оформлены в специализированной кадровой компании (аутстаффинговом агентстве), но фактически продолжают работать на предприятии-заказчике [3]. Этот механизм позволяет бизнесу сократить кадровую и административную нагрузку, переложив часть обязанностей, связанных с оформлением трудовых договоров, расчетом заработной платы и уплатой налогов, на стороннюю организацию. Аутстаффинг является разновидностью аутсорсинга, но его ключевое отличие заключается в том, что передаются не функции или процессы, а сами сотрудники [1]. Работодатель фактически остается тем же, но юридически персонал оформляется через третью сторону. Это делает аутстаффинг удобным инструментом для компаний, работающих в условиях высокой конкуренции, сезонных колебаний занятости и изменений в законодательном регулировании трудовых отношений.

В мировой практике аутстаффинг активно применяется с конца XX века. Он особенно популярен в странах с высокой налоговой нагрузкой на заработную плату, жестким трудовым законодательством или высокой степенью бюрократизации кадровых процессов [3].

США и Канада – компании активно используют аутстаффинг для временного найма сотрудников, снижения административных издержек и повышения гибкости в управлении персоналом [3]. В Соединённых Штатах аутстаффинг получил распространение в 1970-х годах, особенно во время экономических кризисов, когда компании стремились снизить затраты на персонал. Примерно 80% американских компаний использовали услуги аутстафферов. Особенно популярна эта практика в сфере информационных технологий, где компании привлекают специалистов из разных стран для реализации проектов.

В странах ЕС аутстаффинг трудоустраивает до 7 миллионов работников в год. По данным компании Kelly Services, в некоторых зарубежных компаниях до 80% персонала состоят в штате кадрового агентства. В Японии, например, принято держать в штате не более трети реальной численности сотрудников, остальная часть персонала привлекается через аутстаффинг.

В Казахстане аутстаффинг широко применяется в различных отраслях, включая рекламный бизнес, предоставление линейного персонала и бухгалтерию. На предприятии АО «QARMET» с 2014 года используется заёмный труд. Казахстан – законодательство допускает использование аутстаффинга, но предусматривает строгие требования к оформлению сотрудников через специализированные компании [4,5].

Россия – с 2016 года введены значительные ограничения на аутстаффинг, разрешающий его применение только для временного персонала через лицензированные агентства.

В системе аутстаффинга участвуют три основные стороны: компания-заказчик (работодатель) – организация, в которой фактически работает персонал, но не является его юридическим работодателем; аутстаффинговая компания (провайдер) – специализированное кадровое агентство (компания), которое официально нанимает сотрудников, оформляет

трудовые договоры, выплачивает зарплату и ведет кадровое делопроизводство; сотрудник – специалист, который выполняет свои должностные обязанности в компании-заказчике, но трудоустроен через провайдера[1].

Аутстаффинг регулируется национальными законами о труде и социальном обеспечении, а также международными стандартами, включая конвенции Международной организации труда (МОТ). В Казахстане аутстаффинг допускается в рамках Закона «О труде в Республике Казахстан»[6,7]. Однако работодатели должны учитывать, что: сотрудники, оформленные через аутстаффинг, должны получать равные условия труда и оплаты по сравнению с прямыми работниками компании; ответственность за нарушение трудового законодательства может нести как кадровое агентство, так и компания-заказчик.

Одним из главных преимуществ аутстаффинга является сокращение расходов, связанных с наймом и содержанием персонала. Компании-заказчики уменьшают следующие затраты [4]: социальные выплаты и налоги – аутстаффинговая компания берет на себя расчеты с государственными органами, что снижает финансовую нагрузку на предприятие; административные расходы – нет необходимости вести кадровый учет, оформлять отпуска, больничные и другие выплаты, поскольку этим занимается провайдер; затраты на рекрутинг и обучение – подбор и оформление сотрудников также может осуществлять аутстаффинговая компания, что экономит ресурсы HR-службы.

Согласно исследованиям, внедрение аутстаффинга позволяет снизить затраты на персонал на 15–30% в зависимости от отрасли и региона [2].

Аутстаффинг особенно востребован в отраслях, где характерна сезонность или нестабильная загрузка производства. Компании получают возможность: оперативно увеличивать или сокращать штат без сложных юридических процедур. Это особенно важно для ритейла, строительства, логистики и сельского хозяйства; быстро заменять персонал в случае необходимости, избегая долгих процессов поиска и оформления новых сотрудников; привлекать специалистов на краткосрочные проекты, не нарушая нормы трудового законодательства[8].

Передача кадрового администрирования внешнему провайдеру минимизирует правовые риски компании-заказчика: аутстаффинговая компания берет на себя ответственность за оформление трудовых договоров, расчет зарплат, уплату налогов и пенсионных отчислений; снижается вероятность трудовых споров и судебных разбирательств, поскольку провайдер обеспечивает соответствие законодательству; компании могут обходить ограничения на численность персонала, если законодательство устанавливает лимиты на штатные единицы.

Передача кадровых функций внешнему подрядчику позволяет компании сосредоточиться на стратегических задачах: оптимизация работы HR-отдела – освобождаются ресурсы для развития корпоративной культуры, системы мотивации и обучения персонала; повышение эффективности бизнес-процессов – высвобождение времени и средств позволяет перераспределить ресурсы на развитие и внедрение инноваций; гибкость в управлении талантами – HR-служба может больше внимания уделять поиску и удержанию высококвалифицированных специалистов.

Таким образом, аутстаффинг является мощным инструментом оптимизации управления персоналом, который помогает компаниям не только сократить затраты, но и повысить конкурентоспособность за счет гибкости и минимизации административных барьеров.

Аутстаффинг не лишен недостатков и может нести определенные риски для предприятий [9]. К ним относятся снижение: контроля над персоналом; возможные финансовые издержки; юридическая неустойчивость; проблемы с вовлеченностью сотрудников

Когда сотрудники юридически принадлежат другой организации, компании-заказчику становится сложнее управлять их вовлеченностью, мотивацией и качеством работы. Основные риски включают [9]: снижение лояльности – сотрудники могут чувствовать себя временными работниками, что снижает их приверженность целям компании; ограниченные рычаги

влияния – так как персонал формально не является штатными сотрудниками, управление ими требует дополнительных договоренностей с аутстаффинговой компанией; риски несоответствия корпоративным стандартам – работники, нанятые через провайдера, могут не полностью интегрироваться в корпоративную культуру предприятия.

Хотя аутстаффинг помогает снизить административные затраты, его использование может привести к дополнительным расходам: комиссия аутстаффинговой компании – за предоставление услуг кадрового администрирования провайдер взимает плату, которая может превышать экономию на налогах и социальном обеспечении; скрытые затраты – в некоторых случаях дополнительные платежи могут включать штрафы за досрочное расторжение договора или замену сотрудников; долгосрочные расходы – при продолжительном использовании аутстаффинга затраты могут оказаться выше, чем при найме персонала в штат.

Аутстаффинг регулируется законодательством каждой страны, и в некоторых юрисдикциях он может быть ограничен или запрещен. Основные риски включают: изменения в законодательстве – в разных странах могут вводиться новые ограничения или запреты на аутстаффинг; ответственность перед государственными органами – если аутстаффинговая компания нарушает трудовое или налоговое законодательство, ответственность может быть возложена на компанию-заказчика; риски переквалификации трудовых отношений – если проверяющие органы выявят признаки трудовых отношений между заказчиком и сотрудником, компания может быть обязана оформить работника в штат и выплатить налоги и штрафы.

Аутстаффинговый персонал может испытывать меньшую привязанность к работодателю и корпоративной культуре, что отражается на их мотивации и производительности [10]: отсутствие карьерного роста – сотрудники часто воспринимают аутстаффинг как временную работу, не видя возможностей для развития внутри компании; низкий уровень идентификации с брендом – работники могут не чувствовать себя частью команды, что снижает их инициативность и ответственность; ухудшение качества труда – снижение вовлеченности может привести к росту текучести кадров и снижению уровня производительности.

Аутстаффинг, несмотря на свою привлекательность с точки зрения оптимизации затрат и повышения гибкости, требует внимательного подхода к внедрению. Компании должны учитывать риски, связанные с управлением персоналом, правовыми аспектами и корпоративной культурой. Для успешного применения аутстаффинга необходимо тщательно выбирать провайдера, контролировать условия работы сотрудников и учитывать возможные изменения в законодательстве.

Динамика применения аутстаффинга в Казахстане за последние три года:

2021 год: Объем услуг в сфере трудоустройства составил 391,5 млрд тенге, что на 14% больше по сравнению с предыдущим годом.

2022 год: За первое полугодие компании, предоставляющие услуги по трудоустройству, заработали более 221 млрд тенге, превысив показатели аналогичного периода предыдущего года на 27%.

2024 год: По данным на 1 августа 2024 года, в Казахстане насчитывалось почти 14 тысяч иностранных работников, многие из которых были привлечены через аутстаффинговые компании.

SWOT-анализ аутстаффинга в Казахстане выявил:

Сильные стороны: компании передают кадровые и бухгалтерские функции внешним подрядчикам, что позволяет сосредоточиться на основных бизнес-процессах; аутстаффинг позволяет быстро привлекать или сокращать персонал в зависимости от потребностей бизнеса; компании-аутстафферы берут на себя ответственность за соблюдение трудового законодательства, снижая риски для заказчика.

Слабые стороны: при аутстаффинге управление персоналом осуществляется внешней компанией, что может привести к недостаточному контролю над сотрудниками; сотрудники,

нанятые через аутстаффинг, могут чувствовать себя менее вовлеченными в корпоративную культуру компании-заказчика.

Возможности: аутстаффинг позволяет компаниям снизить затраты на управление персоналом и инфраструктуру; передача непрофильных функций внешним подрядчикам позволяет компаниям сосредоточиться на стратегически важных направлениях.

Угрозы: компании могут стать зависимыми от качества услуг аутстаффинговых компаний; недобросовестные аутстафферы могут не соблюдать трудовое законодательство, что может привести к штрафам и репутационным потерям для компании-заказчика. Аутстаффинг продолжает развиваться и адаптироваться к изменениям в экономике, законодательстве и технологиях.

В период экономических кризисов и нестабильности компании стремятся минимизировать затраты и сократить обязательства перед штатными сотрудниками. Это приводит к росту популярности аутстаффинга, особенно в следующих сферах: производственные предприятия – использование временного персонала для сезонных или срочных работ; ритейл и логистика – привлечение сотрудников в пиковые периоды продаж или активного товарооборота; IT-индустрия – аутстаффинг программистов и инженеров для работы над отдельными проектами без необходимости расширять штат; финансовый и банковский сектор – сокращение внутренних административных расходов за счет передачи кадрового администрирования провайдером.

Развитие цифровых технологий позволяет сделать аутстаффинг более эффективным и прозрачным. Среди ключевых трендов можно выделить: интеграция с облачными HR-платформами – компании получают возможность в режиме реального времени отслеживать работу персонала, контролировать начисление зарплаты и оформлять отчеты; использование искусственного интеллекта (AI) и автоматизации – алгоритмы помогают подбирать персонал, анализировать его производительность и предсказывать текучесть кадров; электронный документооборот – упрощает процесс оформления работников, снижает бумажную нагрузку и повышает скорость взаимодействия между компаниями; блокчейн для подтверждения данных о сотрудниках – технология позволяет создавать надежные цифровые досье работников, что уменьшает риск ошибок и мошенничества.

Во многих странах наблюдается тенденция к ужесточению контроля за аутстаффингом, что требует от компаний тщательного подхода к выбору провайдеров. Возможные изменения включают: стандартизацию услуг аутстаффинга – установление четких требований к провайдеру, включая обязательную аккредитацию и лицензирование; защиту прав аутстаффинговых сотрудников – усиление гарантий в части оплаты труда, социальных льгот и условий работы; ограничение использования схем налоговой оптимизации – борьба с незаконным уклонением от уплаты налогов и взносов через схемы аутстаффинга. Компании, использующие этот инструмент, должны учитывать законодательные изменения, чтобы избежать правовых рисков и штрафов.

Развитие рынка труда приводит к появлению новых форм аутстаффинга, которые сочетают в себе гибкость и стабильность [10]: микс аутсорсинга и аутстаффинга – компании передают внешним подрядчикам не только персонал, но и отдельные функции или проекты; виртуальный аутстаффинг – использование удаленных сотрудников, работающих через цифровые платформы. Это особенно актуально для IT, маркетинга и консультирования; фриланс-аутстаффинг – привлечение специалистов на краткосрочные проекты без оформления в штат, но с юридическим сопровождением через аутстаффинговые компании.

Перспективы аутстаффинга связаны с развитием технологий, изменениями в законодательстве и потребностями рынка труда. Компании, которые смогут адаптировать этот инструмент к современным реалиям, получат значительное конкурентное преимущество. Однако успешное применение аутстаффинга требует соблюдения законодательных норм, грамотного выбора провайдеров и интеграции с цифровыми HR-решениями.

В современных условиях бизнеса, компании стремятся оптимизировать кадровые процессы, минимизировать риски при найме и улучшить качество подбора персонала. Одним из эффективных инструментов в этом процессе является аутстаффинг, который позволяет работодателю протестировать сотрудника перед окончательным решением о его переводе в штат. Этот подход снижает кадровые риски, позволяет оценить компетенции специалиста в реальных рабочих условиях и обеспечивает гибкость в управлении персоналом.

Прямой найм сотрудников в штат компании несет определенные риски, связанные с их квалификацией, соответствием корпоративной культуре и способностью адаптироваться к рабочему процессу. Аутстаффинг решает эти проблемы, предоставляя работодателю возможность протестировать специалиста перед принятием окончательного решения о его переводе в штат.

Преимущества аутстаффинга на этапе оценки кандидата: проверка профессиональных компетенций – работодатель может убедиться, что специалист действительно соответствует заявленным навыкам и требованиям должности; оценка соответствия корпоративной культуре – сотрудник адаптируется к внутренним процессам компании, взаимодействует с коллегами, и руководство может оценить его вовлеченность и командную работу; гибкость в принятии решений – если кандидат не подходит, работодатель может без сложных кадровых процедур заменить его другим специалистом.

Использование аутстаффинга перед переводом сотрудника в штат позволяет компаниям оптимизировать расходы на подбор и адаптацию персонала.

Основные финансовые преимущества: компания не тратит ресурсы на рекрутинговые агентства, так как сотрудников предоставляет аутстаффинговый провайдер; компания может постепенно включать сотрудников в штат, избегая резкого увеличения затрат на заработную плату. После успешного прохождения испытательного периода компания принимает взвешенное решение о переводе специалиста в штат, уже зная его реальные возможности и потенциал. Аутстаффинг может выступать как испытательный этап для самого сотрудника. Специалист, заинтересованный в долгосрочной работе в компании, проявляет больше инициативы, демонстрирует высокий уровень ответственности и профессионализма.

Преимущества этого подхода для работодателя: в штат переводятся только те, кто доказал свою ценность; сотрудники, прошедшие испытательный этап через аутстаффинг, реже покидают компанию после перевода в штат; такой механизм отбора позволяет создать команду, состоящую из проверенных специалистов.

Компании, использующие аутстаффинг перед переводом сотрудников в штат, получают возможность гибко управлять кадровыми процессами. Этот подход особенно полезен в следующих ситуациях: при найме специалистов на ключевые позиции, требующие высокой квалификации; в период быстрого роста компании, когда необходимо оперативно увеличивать штат; при тестировании новых направлений бизнеса, где нецелесообразно сразу нанимать сотрудников в штат.

Таким образом, аутстаффинг становится не просто временным решением, а частью стратегического управления персоналом. Это не только способ временного привлечения персонала, но и эффективный механизм предварительной оценки сотрудников перед их переводом в штат. Он позволяет работодателям минимизировать риски, оптимизировать кадровые и финансовые процессы, а также отбирать наиболее мотивированных специалистов. Использование аутстаффинга как этапа перед наймом позволяет компаниям принимать более взвешенные решения, снижая вероятность кадровых ошибок и повышая общую эффективность управления персоналом. В дальнейшем целесообразно проведение эмпирических исследований, направленных на оценку эффективности аутстаффинга в различных отраслях, что позволит определить лучшие практики и модели его применения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Лукичева И. Казахстанские компании пользуются аутстаффингом.,2014 URL: <https://kapital.kz/business/28065/kazakhstanskiye-kompanii-pol-zuyutsya-autstaffingom.html> (дата обращения 9.03.2025)
2. Парахин О.Бизнес с умом: аутсорсинг и аутстаффинг. URL:<https://kapital.kz/business/67968/biznes-s-umom-autsorsing-i-autstaffing-v-kazakhstane.html>(дата обращения 9.03.2025)
3. Адамова Н., Кириллова А. Международный опыт развития и применения аутсорсинга и аутстаффинга.Финансовая газета №5, 2009
4. Половникова И.Б. Кадровый аутсорсинг: возможность оптимизации рабочего процесса компании. Казахстан. Справочник кадровика №9, 2018
5. Васильева О.А., Майдырова А.Б. Аутсорсинг на рынке кадровых услуг Казахстана//Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева, 2019
6. Закон Республики Казахстан "О труде в Республике Казахстан" от 23 ноября 2015 года.
7. Официальный сайт Международной организации труда (МОТ).
8. Гельманова З.С., Карпусь Н.П., Макаров С.В. Модели организации сервиса на металлургических заводах // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 7-5. – С. 851-857
9. Гельманова З.С., Lisiecka K. Идентификация и действия в отношении ключевых рисков в деятельности компании // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2017. – № 1-1. – С. 114-118;
10. Аутстаффинг для крупной международной компании в сфере FMCG URL: https://coleman.kz/outstaffing/businesscase?utm_source=chatgpt.com(дата обращения 9.03.2025)

DOI 10.24412/3007-8946-2025-15-37-43

УДК 332.1

ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ЖҰМЫСШЫ КАДРЛАРДЫ ДАЯРЛАУДЫҢ ТРАНСФОРМАЦИЯСЫ: ЖҰМЫСШЫ МАМАНДЫҚТАР ЖЫЛЫ АЯСЫНДА ИННОВАЦИЯЛЫҚ ОҚУ ФОРМАТТАРЫ

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХҚЫЗЫ

Профессор, Қараганды индустриялық университеті, Теміртау, Қазақстан

ТУРАБАЕВА МАЙРА БАТЫРБЕКҚЫЗЫ

Доцент, Қараганды индустриялық университеті, Теміртау, Қазақстан

АЛДАБАЕВА АСЕМ ЕГИНБАЙҚЫЗЫ

Магистр, Қараганды индустриялық университеті, Теміртау, Қазақстан

Аңдатпа. Мақала Қазақстандағы жұмысшы кадрларды даярлаудағы қазіргі тенденцияларды жұмысшы мамандықтар жылы аясында қарастырады. Оқу үдерісінің цифрландыруы, дуальды білім беруді дамыту, халықаралық стандарттар мен сертификаттауды енгізу, сондай-ақ бизнеспен белсенді ынтымақтастық сияқты жаңа оқу форматтары талданады. Мемлекеттік кәсіби білім беруді қолдау шаралары және ТжәнеКБ-дің Қазақстандағы даму болашағы қарастырылады. Нормативтік құжаттар, статистикалық деректер және қазақстандық ғалымдардың ғылыми зерттеулері негізінде жұмысшы кадрларды даярлау жүйесін жетілдірудің негізгі бағыттары тұжырымдалған.

Түйінді сөздер: жұмысшы мамандықтар жылы, техникалық және кәсіби білім беру, цифрландыру, дуальды оқыту, кәсіби стандарттар, еңбек нарығы, білім беруді модернизациялау, Қазақстан.

Глобалдық индустриалдық трансформация және экономика цифрландыруы жағдайында Қазақстан білікті жұмысшы кадрларының жетіспеушілігімен бетпе-бет келуде. 2025 жылы елде Жұмысшы мамандықтар жылы жарияланды, бұл техникалық және кәсіби білім беру (ТжКБ) жүйесін модернизациялау қажеттілігін атап көрсетеді. Жаңа оқу форматтарын енгізу, бизнеспен ынтымақтастықты нығайту, цифрландыру және халықаралық стандарттарға сәйкестік — мамандарды даярлау жүйесін реформалаудың негізгі аспектілері болып табылады. Бұл мақала Қазақстандағы кәсіби білім беру саласындағы жаңа тәсілдерді елдің әлеуметтік-экономикалық дамуының стратегиялық басымдықтарын ескере отырып талдауға арналған.

Қазақстан Президенті Қасым-Жомарт Тоқаев 2025 жылды Жұмысшы кәсіптер жылы деп жариялау аясында елде техникалық және кәсіптік білім беру (ТжКБ) жүйесін ауқымды түрде жаңғырту басталды. Бұл өзгерістердің негізгі мақсаты – жұмысшы кәсіптерінің беделін арттыру және экономиканы білікті кадрлармен қамтамасыз ету.

Негізгі реформалар бағыты: Жаңа білім беру бағдарламаларын әзірлеу: Аймақтық ерекшеліктерді ескере отырып, жаңа кәсіптер мен құзыреттер атласын жасау. Кәсіби стандарттар мен еңбек нарығының талаптарына сәйкес шамамен 8000 білім беру бағдарламасын жаңарту [1].

Колледждерді бейіндеу және жаңғырту: Аймақтық экономиканың құрылымын талдау арқылы мамандарды даярлаудың басым бағыттарын анықтау. Аймақтық еңбек нарығының қажеттіліктеріне сәйкес 195 колледжді бейіндеу.

Халықаралық стандарттар мен сертификаттауды енгізу: Шетелдік оқу орындарымен серіктестік арқылы 10 қазақстандық колледжді интернационализациялау жоспарлануда. Студенттерді оқытудың халықаралық салалық стандарттарын және сертификаттауды енгізу [2].

Бизнеспен өзара іс-қимылды күшейту: Колледждердің материалдық-техникалық базасын жақсарту және тәжірибеге бағытталған оқытуды қамтамасыз ету мақсатында кәсіпорындарды шефтікке тарту. Колледждермен ынтымақтастық жасайтын кәсіпорындардың санын 518-ден 4000-ға дейін арттыру жоспарлануда.

Оқытуды цифрландыру және инновациялар: Кадрларға деген қажеттілікті болжау және мамандарды даярлауды еңбек нарығының сұраныстарына сәйкестендіру үшін инновациялық жобалар навигаторын әзірлеу. Өндірістегі тәуекелдерді бақылау және бағалау үшін Кәсіпорындардың цифрлық картасын іске қосу [3].

Оқытушылардың біліктілігін арттыру: Оқытушылардың кәсіпорындар мен шетелдік оқу орындарында тағылымдамадан өтуін ұйымдастыру. Студенттерді оқыту үшін өнеркәсіп мамандарын тарту.

Бұл шаралар экономика қажеттіліктерін қанағаттандыра алатын және жұмысшы мамандықтарының беделін арттыратын заманауи әрі тиімді мамандар даярлау жүйесін құруға бағытталған.

Оқу-ағарту министрі Гани Бейсембаев Үкімет отырысында Мемлекет басшысының тапсырмалары аясында жарияланған Жұмысшы мамандықтар жылы бойынша іс-шаралар жоспары әзірленгенін мәлімдеді. Ол жұмысшы мамандықтарының беделін арттыру және техникалық-кәсіптік білім беруді реформалау мақсатында Үкімет Жұмысшы мамандықтар жылын өткізу жөніндегі Республикалық жоспарды бекіткенін, сондай-ақ Оқу-ағарту министрлігі 2025-2027 жылдарға арналған техникалық және кәсіптік білім беруді трансформациялау бойынша Жол картасын қабылдағанын атап өтті.

Елдің барлық өңірлерінде Жұмысшы мамандықтар жылы аясында жұмыс жоспарлары әзірленіп, олар жұмысшы мамандықтардың беделін арттыру, кадрлар даярлау сапасын жақсарту, жұмыс берушілермен өзара іс-қимылды кеңейту шараларын қамтиды.

Бүгінде Қазақстанда кәсіптік-техникалық білім беру жүйесіне 772 жұмыс істейтін колледж кіреді, онда 565 мың студент білім алуда. 2024 жылдың қорытындысы бойынша техникалық және кәсіптік білім беруге арналған мемлекеттік тапсырыс көлемі 143 мың орынды құрайды. Студенттердің стипендиясы екі есеге өсті.

«Кәсіби бағдар беру жұмысын реформалау мектеп оқушыларына еңбек нарығындағы жаңа талаптар туралы білуге, экономикадағы нақты салалардағы мансаптық перспективаларды бағалауға және дұрыс мамандық таңдауға мүмкіндік береді. Мектептерде кәсіби бағдар беру қызметі күшейтіледі, ол оқушылардың кәсіби диагностикасын толық қамтиды. Сондай-ақ, колледждер базасында жоғары сынып оқушыларын практикалық дағдыларға және алғашқы жұмыс мамандығына үйрету тәжірибесі енгізіледі», — деп атап өтті Гани Бейсембаев.

Мемлекет колледждерді жан басына қаржыландырудың жаңа нормативін қабылдады. Бір студентті оқытуға бөлінетін орташа қаражат көлемі 437 мың теңгені құрайды, ал жаңа оқу жылынан бастап белгілі бір көрсеткіштерге қол жеткізген колледждер үшін бұл сома 2 еседен аса өсіп, орташа есеппен 912 мың теңгені құрайтын болады.

«Бәсекеге қабілетті мамандарды даярлау, білім беру мекемелерін заманауи материалдық-техникалық жабдықтармен толық қамтамасыз ету, педагогтардың біліктілігін арттыру – біздің басты басымдығымыз», – деп атап өтті министр.

Кәсіби стандарттардың, мемлекеттік жалпыға міндетті білім беру стандарттарының (ГОСО) және WorldSkills стандарттарының талаптарын ескере отырып, шамамен 8 мың білім беру бағдарламасы әзірленді. 2024 жылы колледждер мен олардың жұмыс берушілері 2 мыңнан астам білім беру бағдарламаларын әзірлеуде, ал 1,5 мың педагог өндірістік база негізінде тағылымдамадан өтеді.

Кәсіби-техникалық білім беру жүйесін трансформациялау Қазақстанның 10 колледжін интернационалдандыруды қамтиды. Шетелдік колледждермен тәжірибе алмасу студенттерге академиялық ұтқырлық аясында білім беру мекемелерінде білімдерін жетілдіруге, сондай-ақ педагогтардың кәсіби құзыреттіліктерін арттыруға мүмкіндік береді.

Мемлекет басшысы бастамашылық еткен Жұмысшы мамандықтары жылы аясында Астанада техникалық және кәсіптік білім беру студенттерін қолдау және дамыту мақсатында Ұлттық құзыреттілік орталығы құрылатын болады.

«Орталық студенттердің кәсіби құзыреттіліктері мен дағдыларын дамытуға ықпал етіп қана қоймай, кадрларды қайта даярлау, олардың біліктілігін арттыру, сондай-ақ WorldSkills чемпионаттарын өткізу базасына айналады», — деп түсіндірді Ғани Бейсембаев.

Жұмысшы мамандықтар жылының негізгі іс-шараларының бірі – 2025 жылы Ақтау қаласында түркітілдес елдер арасында алғашқы TurkicSkills кәсіби шеберлік чемпионатын өткізу болмақ.

Қазақстан колледждерінде атом энергетикасы және дрондар құрастыру бойынша мамандар даярланатын болады.

— Жұмысшы мамандықтар жылының басты іс-шараларының бірі – елдегі 10 колледжді интернационалдандыру. Негізгі мақсат – олардың жаһандық деңгейдегі бәсекеге қабілеттілігін арттыру және білім беру бағдарламаларын халықаралық стандарттарға сәйкестендіру. *Атом энергетикасы саласында Венгрияның тәжірибесін енгізу, сондай-ақ IT және дрондар құрастыру саласында Қытай тәжірибесін қолдану жоспарланып отыр, – деді Ғани Бейсембаев.*

Рынокты қажетті мамандармен қамтамасыз ету мақсатында мемлекет 2025 жылдан бастап 9-сынып түлектеріне тегін білім алуға жағдай жасайды. 2025 жылы елдегі колледждердегі мемлекеттік тапсырыс 153 мың орынға дейін ұлғайтылады, бұл өткен жылмен салыстырғанда 10 мың орынға артық. Мемлекеттік тапсырыстың 70%-ы машина жасау, көлік, энергетика, IT, құрылыс және басқа да техникалық мамандықтарға бағытталады.

Басты басымдық – бәсекеге қабілетті мамандар даярлау, білім беру мекемелерін заманауи материалдық-техникалық жабдықтармен толық қамтамасыз ету, педагогтердің біліктілігін арттыру. Қазіргі уақытта кәсіптік-техникалық білім беруді трансформациялау бойынша кешенді жұмыс жүргізілуде. Бұл жұмысқа кадрларды даярлауға арналған мемлекеттік тапсырысты ұлғайту, білім беру бағдарламаларына үздік халықаралық тәжірибелерді енгізу, кәсіби шеберлік чемпионаттарын өткізу кіреді. Сондай-ақ дуальді оқыту жүйесін дамыту және кәсіпорындардың мақсатты тапсырысы негізінде мамандар даярлау үшін бизнес-құрылымдар мен инвесторларды белсенді түрде тарту жоспарлануда, – деп атап өтті техникалық және кәсіптік білім беру департаментінің директоры Асет Мұханбетов.

Жұмысшы мамандықтары Абай облысындағы колледждерде танымал бола бастады. Осыған байланысты Абай облысында шамамен 300 іс-шарадан тұратын өңірлік жоспар бекітілді. Ол өңірдің барлық қала мен ауданын қамтып, осы жылды еңбек пен кәсібилік мерекесі ретінде атап өтуді мақсат етеді.

Абай облысында барлығы 33 колледж бар, онда 21 мыңнан астам студент білім алуда. 2024-2025 жаңа оқу жылында 5900 студент қабылданып, олардың 2000-ы жұмысшы біліктіліктерін таңдады. Бүгінде өңірдің 21 колледжінде 5444 студент жұмысшы мамандықтарын игеруде.

Танымал дайындық бағыттарының қатарына электргазбен дәнекерлеушілер, электриктер, сантехниктер, құрылысшылар, аспаздар, тігіншілер, шаштараздар, сондай-ақ цифрлық технологиялар саласының мамандары кіреді. Бұл мамандықтарға деген қызығушылық жыл сайын артып келеді, бұл жұмысшы кадрлардың сұранысқа ие екендігін растайды.

Облыстың 31 колледжінде студенттерге теория мен практиканы кәсіпорындарда қатар алып жүруге мүмкіндік беретін дуальді білім беру жүйесі енгізілді. Осы жүйе аясында бүгінде 70 мамандық бойынша 3060 студент білім алуда. Сонымен қатар, 20 колледж 22 кәсіпорынмен меморандумға қол қойып, 4200 студентке жұмыс берушілердің қамқорлығымен оқуға мүмкіндік берді [4].

Биыл өңір колледждерінде жаңа оқу бағыттарын ашу жоспарлануда. Олардың ішінде бақылау-өлшеу құралдарын жөндеу слесарлары, токарьлар, электромонтерлер және мерчендайзерлер бар.

Пилоттық режимде жоғары сынып оқушыларына арналған білім беру бағдарламалары жүзеге асырылуда. Жалпы білім беретін мектептердің 10-11 сынып оқушылары колледж дипломын қатар ала алады. Өткен оқу жылында жобаға екі оқу орны қосылды: геодезия, картография және құрылыс жоғары колледжі, сондай-ақ бизнес және сервис колледжі. 2024–2025 оқу жылында эксперименттік топтар Көлік колледжінде және Бесқарағай колледжінде ашылды. Сонымен қатар, Абай облысының колледж студенттері дәстүрлі түрде WorldSkills чемпионаттарында көшбасшылық орындарды иеленеді. Өңір командасы екі жыл қатарынан ұлттық чемпионатта үздік атанып келеді.

АЭС мамандарын ҚР колледждерінде даярлайтын болады. Колледждер базасында АЭС персоналын даярлауға арналған мамандықтар ашылады, деп хабарлайды Kazinform агенттігі ҚР Энергетика министрлігінің баспасөз қызметіне сілтеме жасап.

Энергетика министрі Алмасадам Сәткалиев Үкімет отырысында Қазақстанда 43 жұмысшы кәсіптің кәсіби стандарты жаңартылғанын, жаңа мамандықтар мен біліктіліктер анықталғанын, Кәсіби біліктілік жөніндегі салалық кеңестердің жұмысы жандандырылғанын мәлімдеді.

Ол биылғы жылы энергетика саласында 4 жаңа кәсіп бойынша кәсіби стандарт әзірленіп, 29 кәсіби стандарт, соның ішінде атом саласына қатысты стандарттар жаңартылатынын атап өтті.

Оқу-ағарту министрлігімен бірлесіп, кадрларды даярлау жұмысы жолға қойылған. Бұл жұмысқа 61 жоғары оқу орны мен 200-ден астам колледж қатысып, онда отын-энергетика кешені мамандықтары бойынша оқыту жүргізілуде.

Энергетика саласы үшін кадрларды даярлаумен 40 жоғары оқу орны мен 215 колледж айналысады. Онда шамамен 19 мың студент электроэнергетика, жылу энергетикасы және жаңартылатын энергия саласындағы 7 мамандық бойынша білім алуда.

Жаңа электр энергиясын өндіру нысандарының құрылысы, тұтынудың қарқынды өсуі және экономиканың дамуы аясында 2030 жылға дейін тек энергетика саласында сұранысқа ие мамандықтарға деген қажеттілік 20 мыңнан асады деп болжануда. Отандық колледждер базасында АЭС құрылысын қолдау мақсатында атом электр станциялары үшін мамандар даярлайтын арнайы мамандықтар ашылатын болады.

— *Электротехникалық колледждермен тығыз ынтымақтастықты ядролық мамандықтар бойынша колледж студенттерінің өндірістік тәжірибеден өтуіне негіз болатын ведомстволық ұйымдар – Ұлттық ядролық орталық пен Ядролық физика институты жүзеге асырады, — деп атап өтті Алмасадам Саткалиев.*

2024 жылғы 6 қазанда Қазақстанда атом электр станциясын салу мәселесі бойынша референдум өтті. Құрылысты қолдап 71,12% азамат (5561937 адам) дауыс берді, қарсы болғандар – 26,13% (2045271 адам). Дауыс беру құқығы бар азаматтардың 63,66%-ы немесе 7820204 адам референдумға қатысты. Қазақстанда АЭС құрылысын жүзеге асыратын консорциумның қатысушылары 2025 жылдың бірінші жартысында анықталуы мүмкін.

Үкімет отырысында ҚР Өнеркәсіп және құрылыс министрі Қанат Шарлапаев атап өткендей, биылғы Жұмысшы кәсіптер жылы аясында елімізде жаңа Кәсіптер атласы әзірленуде. Бұл атлас министрлік бағыты бойынша 75 жаңа кәсіпті қамтиды. Мысалы:

- Металлургия және тау-кен өндірісі саласында – роботтандырылған тау-кен техникасының операторы, кен өндіру және металлургия өнеркәсібіне арналған смарт-жүйелерді әзірлеуші;

- Машина жасау саласында – виртуалды прототиптеу маманы, өнеркәсіптік робототехника инженер-конструкторы;

- Құрылыс саласында – цифрлық жобалаушы, Big Data аналитигі, «Ақылды үй» жобалаушысы.

Сондай-ақ, бизнес-процестерді автоматтандыру барысында 40-тан астам кәсіп түрлендірілді.

— *Биыл индустрияландыру картасы аясында 190 жоба іске қосылып, машина жасау саласында 3D басып шығару және дәнекерлеу инженері, роботтандырылған бояу жүйелерінің операторы және басқа да 8 жаңа мамандық пайда болады, — деді Қанат Шарлапаев Үкімет отырысында.*

Бұл мамандар Алматы қаласындағы Chery, Changan, Haval, Tank қытай брендтерінің жеңіл автомобильдерін шығаратын көпбрендті зауыт, Қостанай облысындағы KIA автомобиль зауыты, Алматы облысындағы тұрмыстық техника өндірісі зауыты сияқты негізгі жобалардың өндірістік алаңдарында жұмыс істейтін болады.

ҚСЗИ-нің (Қазақстан Республикасы Президенті жанындағы Қазақстан стратегиялық зерттеулер институты) Қоғамдық пікірді мониторингтеу бөлімінің бас сарапшысы Гүлназ Қасымованың айтуынша, Қазақстанның еңбек нарығы қосарланған қиындықпен бетпе-бет келіп отыр: бір жағынан, инженерия, IT және нақты ғылымдар саласында білікті мамандардың тапшылығы сезілсе, екінші жағынан – өз білімін қолдана алмай жүрген гуманитарлық мамандық түлектерінің артық саны байқалады.

2024 жылғы статистикалық деректерге сәйкес, ел халқының саны 20,03 миллион адамға жетті, оның 34%-ын кәмелетке толмаған балалар құрайды. Демографиялық факторлар экономика мен еңбек нарығы үшін жаңа мүмкіндіктер мен сын-тегеуріндер тудырады.

Болжамдарға сәйкес, еңбек нарығына жаңа жұмыс күшінің жыл сайынғы келуі 2030 жылға қарай жастар жұмыс күшінің санын 6 миллион адамға дейін арттырады. Алайда, жұмыспен қамту саласындағы жаһандық үрдістер әркелкі болып қала береді: автоматтандыру, цифрландыру және экономиканың құрылымдық өзгерістері икемді, креативті және технологиялық құзыреттерге деген сұранысты қалыптастырады.

2023/2024 оқу жылында 157106 студент оқуын аяқтады, олардың 37,7%-ы білім беру саласына, ал тек 17,1%-ы инженерлік, өңдеу және құрылыс мамандықтарына тиесілі.

Жұмысбастылық дағдарысының негізгі факторларының бірі – білім беру жүйесінің еңбек нарығының талаптарына сәйкес келмеуі. Жоғары білімге мемлекет тарапынан қомақты инвестициялар бөлініп, жыл сайын мыңдаған білім гранттары ұсынылғанына қарамастан, мамандық бойынша нақты жұмыспен қамту коэффициенті төмен болып қалуда.

ЖОО мен ТжКБ түлектері көбінесе қызмет көрсету саласына кетіп немесе жоғары білімді қажет етпейтін лауазымдарды иеленуде. Мұндай үрдістер тұрақсыз жұмысбастылықтың – тұрақсыз жұмыспен қамту, еңбекақының төмен деңгейі және әлеуметтік кепілдіктердің болмауымен сипатталатын әлеуметтік топтың – қалыптасуына ықпал етуде, - дейді Гүлназ Қасимова.

Маманның пікірінше, бұл мәселені шешудің негізгі элементі – мектеп деңгейінде тиімді кәсіби бағдар беру болуы тиіс. Алайда қазіргі уақытта елдің әртүрлі өңірлеріндегі мектептерде кәсіби бағдарлау жұмысы бірыңғай жүйелі тәсілсіз жүргізілуде. Осындай әркелкі жағдайда оқушылар көбінесе саналы түрде мамандық таңдауға қажетті құралдардың жетіспеушілігін сезінеді және шынайы жұмысқа орналасу мүмкіндіктерінен гөрі дипломның беделіне көбірек мән береді. Нәтижесінде көптеген жастар өздерінің қабілеттері мен қызығушылықтарына сәйкес келмейтін мамандықтарды таңдап, бұл өз кезегінде жұмысқа қанағаттанбауға және кадрлардың жоғары айналымына әкеледі.

Қалыптасқан жағдайды түзету үшін жүйелі шаралар қажет. Бұл ретте кәсіби бағдар беруші мамандарды даярлау, сондай-ақ edunavigator.kz сияқты цифрлық кәсіби бағдарлау платформаларын пайдалану маңызды рөл атқара алады. Мұндай платформалар мектеп оқушыларына кәсіби бейімділіктерін анықтау үшін тестілеуден өтуге, сұранысқа ие мамандықтарды зерттеуге және білім беру траекторияларын экономиканың нақты қажеттіліктеріне бейімдеуге мүмкіндік береді.

Бұдан бөлек, Жұмысшы мамандықтар жылы аясында ТжКБ жүйесін жаңғырту жоспарланған. Бұл тек бюджетті ұлғайтуды ғана емес, сонымен қатар қолданбалы дағдыларды

дамытуды, тағылымдамадан өту мүмкіндіктерін кеңейтуді және жұмыс берушілермен ынтымақтастықта дуалды оқытуды жетілдіруді көздейді [4-6].

Барлық осы шаралар нақты қажеттіліктен туындап отыр, өйткені терең реформаларсыз еңбек нарығындағы дисбаланс күшейе түсіп, әлеуметтік теңсіздіктің өсуіне әкеледі, - деп түйіндеді Гүлназ Қасымова.

Қазақстанда екі жаңа әскери колледж ашылады.

Алматы мен Қарағанды қалаларында алғаш рет әскери колледждер жұмысын бастайды, абитуриенттерді қабылдау 2025 жылы басталады. Бұл туралы Қорғаныс министрлігінің әскери білім және ғылым департаментінің бастығы Мұрат Олжабаев ОКҚ брифингінде хабарлады.

Алматы қаласында Бауыржан Момышұлы атындағы әскери-спорт колледжі, ал Қарағандыда Талғат Бигелдинов атындағы әскери колледж ашылады.

Алматыдағы әскери-спорт колледжі дене шынықтыру және спорт инструкторларын, сондай-ақ барлау және десанттық-шабуылдау бөлімшелерін басқару бойынша мамандарды даярлайды.

Қарағандыдағы әскери колледж зымыран әскері мен артиллерия үшін кадрларды, сондай-ақ киім-кешек және азық-түлікпен қамтамасыз ету мамандарын даярлайды.

Қорғаныс министрлігінің өкілі атап өткендей, колледждердің оқушылары толық мемлекеттік қамсыздандыруда болады, шәкіртақы алады және Қазақстан Республикасының Қарулы Күштері, Шекара қызметі, ТЖМ, Мемлекеттік күзет қызметі мен Ұлттық ұланы қатарында кепілді жұмысқа орналасу мүмкіндігіне ие болады.

Сонымен қатар, түлектер ҰБТ тапсырмай-ақ әскери білімін жалғастыра алады – әскери институттарда, бірақ конкурстық негізде және қысқартылған бағдарлама бойынша.

Қорғаныс министрлігінің мәліметінше, бүгінде Қазақстанда үш әскери колледж бар: Астанада, Шымкентте және Щучинскіде.

10-11 сынып оқушыларына мектеп бағдарламасымен қатар сұранысқа ие мамандықтар бойынша кәсіби дағдыларды меңгеруге мүмкіндік беру нормалары ұсынылуда. Бұл міндетті емес, тек оқушылардың қалауымен және мүмкіндігі бар жерлерде жүзеге асырылады. Мысалы, аудандық орталықтарда мектеп оқушылары бір ауысымда оқиды. Түстен кейін олар жергілікті колледжге барып, жұмысшы мамандықтарын қосымша меңгере алады. Бұл – грант арқылы оқуға түсуге тамаша мүмкіндік. Мысалы, сантехник, аспаз сияқты мамандықтарға түсіп, тек профильдік пәндерді оқып, қысқартылған бағдарлама бойынша нақты дағдыларды игеріп, қосымша мамандық алуға болады, – деді заң жобасы бойынша баяндама жасаған әлеуметтік-мәдени даму комитетінің төрағасы Асхат Аймағамбетов.

Оның айтуынша, 2022 жылдан бастап ҚР Оқу-ағарту министрлігі 10-11 сынып оқушыларын кәсіби даярлау бойынша пилоттық жобаны іске асыруда.

Заң жобасының басқа да нормалары мыналарды қарастырады:

- мектеп жасындағы балаларға мәдени ұйымдарға баруға мүмкіндік беретін «Ақылман картасы» картасын енгізу;
- мәдениет және білім беру ұйымдарында кітапхана қорын дамыту және сақтау бойынша шараларды қабылдау;
- мемлекеттік кітапханаларға өз ғимараттарында білім беру және мәдени іс-шараларды ұйымдастыру мен өткізу бойынша қызметтер көрсету мүмкіндігін беру;
- бастауыш сынып оқушыларына бейімдеу бағдарламаларын әзірлеу бөлігінде білім беру саласындағы уәкілетті органның құзыретін кеңейту;
- мектепке дейінгі ұйымдарды салу үшін резервтелген жер учаскелерін жеке меншікке беруге тыйым салу;
- мемлекеттік тапсырыс есебінен оқуды аяқтағаннан кейін міндетті өтеуден босату: мемлекеттік жәрдемақы алушы және мүгедек баланы тәрбиелеп отырған тұлғалар, сондай-ақ бірінші топтағы мүгедекке күтім жасаған тұлғалар.

Бұдан бөлек, заң жобасында жоғары және жоғары оқу орнынан кейінгі білім беру ұйымдарын дәрежелеу нормалары қарастырылған.

200-ден астам техникалық және кәсіптік білім беру ұйымдары қазірдің өзінде мамандықтар бойынша лицензия алды. Бұрын лицензиялау жекелеген біліктіліктерге қатысты болса, енді лицензиялар мамандықтар бойынша беріледі. Бұл шара колледждерге экономиканың өзгерістеріне жылдам бейімделуге, еңбек нарығының қажеттіліктеріне жедел жауап беруге және мамандар даярлау мүмкіндіктерін кеңейтуге мүмкіндік береді.

Қорытынды

Қазақстандағы ТЖБ жүйесін жаңғырту экономиканың өзекті талаптарына сай келеді және бәсекеге қабілетті мамандар даярлауға бағытталған.

Цифрлық технологияларды енгізу оқу процесін оңтайландырып, оның қолжетімділігі мен тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді.

Дуальді білім беруді дамыту және бизнеспен серіктестік студенттердің практикалық дайындығын жақсартуға ықпал етеді.

Оқытудың интернационализациясы және халықаралық стандарттарды енгізу қазақстандық мамандардың біліктілігінің әлемдік талаптарға сай болуын қамтамасыз етеді.

Жұмысшы мамандықтар жылы аясындағы мемлекеттік бастамалар жұмысшы мамандықтарының беделін арттыру және еңбек нарығының тұрақты дамуын қамтамасыз ету үшін маңызды қадам болып табылады.

ӘДЕБИЕТТЕР

1. Аширбеков Ж. А., Бекмагамбетов А. М. (2023). Развитие системы технического и профессионального образования в Казахстане: вызовы и перспективы. //Вестник КазНУ, 85(4), 112-125.
2. Есенов К. Т. (2022). Цифровая трансформация профессионального образования в Казахстане. Научный Казахстан, 17(2), 89-102.
3. Сагиндыкова Л. А., Исакова Г. А. (2023). Дуальное обучение в Казахстане: анализ текущего состояния и перспектив.// Образование и наука в Казахстане, 10(3), 56-72.
4. Тлеубердинова А. К. (2021). Международный опыт подготовки рабочих кадров: уроки для Казахстана. //Казахстанский журнал экономики и образования, 15(5), 34-49.
5. Нурмагамбетов Б. А. (2024). Взаимодействие бизнеса и системы ТиПО: механизмы и эффективность. //Экономика и управление в Казахстане, 12(1), 77-92.
6. Гельманова З.С., Бутрин А.Г., Гарт Н.А. Предпринимательский университет, в контексте взаимодействия «тройной спирали» // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 7-3. – С. 444-449

DOI 10.24412/3007-8946-2025-15-44-47

УДК 351.823.3

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ОТХОДОВ В ГОРНОДОБЫВАЮЩЕЙ И ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛЯХ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ КАЗАХСТАНА

МАКРАЕВ НИЯЗ КУДАЙБЕРГЕНОВИЧ

Магистрант Академии государственного управления при
Президенте Республики Казахстан
Астана, Казахстан

Аннотация В статье рассматриваются современные экономические механизмы государственного регулирования отходов в горнодобывающей и энергетической отраслях. Проанализирован международный опыт (ЕС, США, Китай) и его применимость для Казахстана. Выявлены проблемы существующей системы регулирования, предложены пути оптимизации с учетом глобальных трендов в области устойчивого развития.

Ключевые слова: государственное регулирование, отходы, горнодобывающая отрасль, экономические механизмы, устойчивое развитие.

Введение Горнодобывающая и энергетическая отрасли являются ключевыми секторами экономики Казахстана, однако их деятельность сопровождается значительными экологическими рисками. Проблема накопления отходов остается острой, а существующие механизмы государственного регулирования не обеспечивают достаточную эффективность. Одним из наиболее перспективных направлений совершенствования управления отходами является внедрение экономических инструментов, стимулирующих переработку и снижение загрязнения окружающей среды. Цель данной статьи — проанализировать эффективность экономических механизмов регулирования отходов, изучить международный опыт и предложить пути его адаптации для Казахстана.

Методы Исследование основано на сравнительном анализе опыта государственного регулирования в Казахстане и за рубежом (ЕС, США, Китай), экономическом анализе затрат и выгод от внедрения предложенных механизмов, статистическом анализе данных по выбросам загрязняющих веществ, переработке отходов и инвестиционной активности предприятий, а также экспертном анализе мнений специалистов, представителей государственных органов и бизнеса.

Результаты

Анализ международного опыта показывает, что государства, активно использующие экономические механизмы регулирования отходов, добиваются значительных успехов в снижении загрязнения окружающей среды и развитии перерабатывающей отрасли. В частности, страны Европейского Союза внедрили жесткую систему торговли выбросами (ETS), экологические налоги, а также субсидии на внедрение технологий переработки отходов [1]. В США применяется гибкая система налоговых льгот и грантов для предприятий, занимающихся переработкой отходов [2]. Китай активно использует квоты на выбросы, государственные субсидии и строгий контроль за загрязнением, что позволило стране значительно сократить выбросы вредных веществ в атмосферу [3].

Казахстан, в свою очередь, использует в основном штрафные санкции и экологические платежи, однако эти меры не обеспечивают достаточной мотивации для предприятий внедрять экологически безопасные технологии. Одной из ключевых проблем является недостаток экономических стимулов для инвестиций в переработку отходов, а также отсутствие действенного контроля за их использованием [4].

Для наглядного представления основных экономических механизмов регулирования отходов в разных странах приведена таблица.

Таблица 1. Сравнительный анализ экономических механизмов регулирования отходов

Страна	Основные механизмы регулирования отходов	Нормативная база
ЕС	Торговля выбросами (ETS), экологические налоги, субсидии на переработку	Директива 2008/98/ЕС Европейского парламента и Совета от 19 ноября 2008 года «Об отходах и отмене некоторых директив»
США	Гранты, налоговые льготы, партнерство с частным сектором	Закон США «О чистом воздухе» (Clean Air Act) от 1970 года с поправками 1990 года
Китай	Субсидирование переработки, квоты на выбросы, жесткий контроль	Закон Китайской Народной Республики «О защите окружающей среды» (Environmental Protection Law) от 1989 года с поправками 2014 года
Казахстан	Экологические платежи, штрафы, госпрограммы переработки	Экологический кодекс Республики Казахстан от 2 января 2021 года № 400-VI ЗРК [5]

Таким образом, международный опыт свидетельствует о том, что наиболее эффективными механизмами регулирования отходов являются система квот и торговли выбросами, налоговые льготы для предприятий, инвестирующих в переработку отходов, а также субсидии на внедрение экологически безопасных технологий [6]. В Казахстане требуется комплексное реформирование системы регулирования отходов, включая внедрение рыночных механизмов, развитие инфраструктуры переработки и усиление государственного контроля за исполнением экологических стандартов [7].

Обсуждение

Нормативно-правовая база Республики Казахстан

В Казахстане основным документом, регулирующим вопросы охраны окружающей среды, является Экологический кодекс Республики Казахстан. Он определяет правовые основы, задачи и принципы, а также механизмы охраны окружающей среды и обеспечения экологической безопасности [5].

Согласно Экологическому кодексу, к основным инструментам государственного регулирования в области охраны окружающей среды относятся:

- Лицензирование деятельности в области охраны окружающей среды;
- Экологическое нормирование;
- Техническое регулирование в области охраны окружающей среды;
- Экологическая экспертиза;
- Государственный экологический контроль;
- Экономическое регулирование в области охраны окружающей среды;
- Ответственность за нарушение экологического законодательства.

Однако, несмотря на наличие данных инструментов, эффективность их применения в горнодобывающей и энергетической отраслях остается недостаточной. Это связано с отсутствием действенных экономических стимулов для предприятий, направленных на снижение образования отходов и их переработку.

Международный опыт

Европейский Союз (ЕС)

В ЕС действует система торговли выбросами (ETS), которая устанавливает лимиты на объемы выбросов парниковых газов для предприятий и позволяет торговать квотами на выбросы. Это создает экономические стимулы для снижения выбросов и внедрения экологически чистых технологий. Кроме того, в ЕС применяются экологические налоги и субсидии на переработку отходов, что способствует уменьшению образования отходов и развитию инфраструктуры переработки.

Соединенные Штаты Америки (США)

В США реализуется система государственных грантов и налоговых льгот для предприятий, занимающихся утилизацией отходов. Активно развивается государственно-частное партнерство в области переработки промышленных отходов, что позволяет привлекать инвестиции и технологии частного сектора для решения экологических проблем.

Китай

В Китае применяется государственная поддержка внедрения технологий переработки отходов, включая субсидии и квоты на выбросы. Введены ограничения на экспорт отходов и строгий контроль за соблюдением экологических норм, что стимулирует предприятия к снижению образования отходов и их переработке.

Заключение

Для повышения эффективности регулирования отходов в горнодобывающей и энергетической отраслях Казахстана необходимо:

1. Внедрить систему торговли выбросами по примеру ЕС (ETS) с лимитами и квотами;
2. Создать льготные налоговые режимы для предприятий, инвестирующих в переработку отходов;
3. Развивать механизмы государственно-частного партнерства в области переработки промышленных отходов;
4. Повысить прозрачность экологического мониторинга за счет внедрения цифровых технологий.

Адаптация международного опыта и внедрение эффективных экономических механизмов регулирования отходов позволит Казахстану не только минимизировать негативное воздействие на окружающую среду, но и создать устойчивую систему управления отходами, способствующую развитию циркулярной экономики. Применение рыночных механизмов, таких как налогообложение загрязнителей и стимулирование вторичной переработки, позволит снизить нагрузку на природные ресурсы и повысить конкурентоспособность предприятий.

Примеры стран с успешной реализацией подобных инициатив показывают, что государственная поддержка в виде налоговых льгот, субсидий и кредитных программ может значительно ускорить процесс перехода к экологически устойчивым моделям производства. В ЕС, например, действует система расширенной ответственности производителей (Extended Producer Responsibility – EPR), обязывающая компании оплачивать утилизацию своей продукции после окончания её жизненного цикла. Внедрение подобных механизмов в Казахстане потребует соответствующих изменений в нормативно-правовой базе и создания инфраструктуры для переработки отходов.

Кроме того, необходимо развивать цифровые технологии мониторинга и контроля выбросов. Применение автоматизированных систем сбора данных позволит оперативно выявлять нарушения экологических норм и повышать уровень экологической ответственности бизнеса. Внедрение международных стандартов отчетности по выбросам и отходам, таких как ESG (Environmental, Social, and Governance), поможет Казахстану привлечь дополнительные инвестиции в устойчивое развитие.

Таким образом, для эффективного государственного регулирования отходов Казахстану необходимо не только адаптировать передовые международные практики, но и учитывать особенности национальной экономики. Создание комплексной системы экологического регулирования с учётом экономических стимулов, ужесточения контроля и развития

инновационных технологий переработки отходов станет важным шагом на пути к устойчивому развитию страны.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Европейская система торговли выбросами (EU ETS) – https://climate.ec.europa.eu/eu-action/eu-emissions-trading-system-eu-ets_en.
2. Директива 2008/98/ЕС Европейского парламента и Совета от 19 ноября 2008 года «Об отходах и отмене некоторых директив» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32008L0098>.
3. Закон США "О чистом воздухе" (Clean Air Act) от 1970 года с поправками 1990 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.epa.gov/clean-air-act-overview>
4. Закон Китайской Народной Республики "О защите окружающей среды" (Environmental Protection Law) от 1989 года с поправками 2014 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.npc.gov.cn>.
5. Экологический кодекс Республики Казахстан: Кодекс РК от 2 января 2021 года № 400-VI ЗРК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2100000400>.
6. Международное энергетическое агентство (IEA). World Energy Outlook 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2023>.
7. Европейское агентство по окружающей среде (EEA). Waste Recycling Rates in the EU [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.eea.europa.eu/publications/waste-recycling-rates>.
8. Всемирный банк. Политики устойчивого развития горнодобывающей промышленности и местных сообществ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.worldbank.org>.
9. ESG Standards (ISO 14001, GRI, SASB) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iso.org/standard/60857.html>.

DOI 10.24412/3007-8946-2025-15-48-51

УДК 330(075.8)

ИНВЕСТИЦИОННО-ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ЭКОНОМИКИ И БЮДЖЕТА

ТАСТЫБАЕВА НУРСАУЛЕ БЕГУЛИЕВНА

кандидат экономических наук УДН имени академика А. Куатбекова

ЛЕСБЕК АДИНА АСҚАРҚЫЗЫ

Студент 2 курса гр.GB413-23(10)2 УДН имени академика А. Куатбекова

Аннотация: Экономиканың жаһандануы жағдайында шаруашылық жүргізуші субъектілердің (кәсіпорындардың, компаниялардың) инвестициялық қызметінің тетіктері мен нәтижелері мемлекеттің экономикалық саясатындағы қаржылық қатынастардың проблемаларының бірі ретінде қарастырылуы керек. Қаржылық қатынастардың проблемалары, оларды іске асыру әдістері және қазіргі экономикадағы рөлі, әлемдік стандарттарға сәйкес келу қажеттілігі жағдайында, сондай-ақ өндірісті дамыту үшін максималды табыс алу мақсатын көздеу кезінде отандық экономикалық ғылым мен экономикалық практикада ең өзекті болып саналады.

Кілтті сөздер: Инвестициялар, қаржылық қатынастар, максималды табыс, тәуекел, қаржылық стратегия.

Инновациялар кәсіпорын стратегиясының даму негізі ретінде техникалық немесе технологиялық әзірлемелерді ғана емес, бизнестің жаңа нысандарын, нарықтағы жұмыстың жаңа әдістерін, жаңа тауарлар мен қызметтерді, жаңа қаржы құралдарын іздестіруді және пайдалануды да қамтиды. Олар алдыңғы өніммен салыстырғанда неғұрлым жоғары технологиялық деңгеймен, тауардың немесе қызметтердің тұтыну сапасымен сипатталады. Инновациялар олардың экономикалық өсуі мен бәсекеге қабілеттілігін қамтамасыз ететін кәсіпкерлік, қаржылық, несиелік, кез келген басқа да құрылымдардың тұрақты жұмыс істеуінің маңызды факторы болып табылады [1]. Бүкіл әлемде экономикалық дамудың маңызды факторы ретінде танылған ғылыми – техникалық прогресс қазіргі кезде инновациялық процесс ұғымымен жиі байланыстырады. Бұл ғылымды, техниканы, экономиканы, кәсіпкерлік пен басқаруды біріктіретін жалғыз процесс. Ол жаңалықтарды әзірлеу мен іске асырудан тұрады және идеяның пайда болуынан бастап оны коммерциялық іске асыруға дейін созылады, осылайша өндіріс, алмасу мен тұтыну қатынастарының барлық кешенін қамтиды.

Жүйелі және жүйелі инновациялық қызметті қамтамасыз ету үшін қомақты қаражат, яғни инвестициялар қажет. Инвестициялық операциялар – бұл бір жылдан асатын кезеңдер ішінде табыс алуды қамтамасыз ететін бизнес-жобаларды іске асыруға ақша қаражатын салуға байланысты операциялар. Тәжірибеде оның мынадай түрлері мұндай инвестициялардың: - жеке (материалдық) активтерге-өндірістік ғимараттар мен құрылыстар, жабдықтар, машиналар; - қаржы активтеріне-банктердегі депозиттер, облигациялар, акциялар және жеке және заңды тұлғалардан ақша сомасын алуға басқа да құқықтар; - материалдық емес активтерге-қызметкерлерді қайта оқыту немесе біліктілігін арттыру бағдарламаларын жүргізу, сауда белгілерін әзірлеу, лицензия және т. б. сатып алу нәтижесінде фирма сатып алатын құндылықтар. Фирмалардың дамуы үшін қуатты серпін бере алатын инвестицияларды тарту проблемасы бүгінде отандық кәсіпкерлердің көпшілігін толғандырады. Инвестициялар барлығына талап етіледі, алайда оларды әрбір емес алады. Фирмалар инвестицияларды алатын шарттарды толық көлемде ескеруге тура келеді. Әйтпесе, олар шығынға ұшырап, бірқатар жағдайларда банкротқа ұшырауы мүмкін. Ақша қаражатын ұсынатындар - инвестор – ол алуы мүмкін пайданы, сондай-ақ салымдардың тәуекел дәрежесін қызықтырады. Кәсіпорынның

инвестициялық қызметі оның барлық нысандарындағы шаруашылық қызметінің көлемі мен құрылымының өзгеруіне байланысты шығатын активтерді ауыстыру немесе олардың өсімі қажеттілігімен айқындалатын ағымдағы инвестициялық қажеттіліктерді қанағаттандыра алмайды.

Қазіргі кезеңде кәсіпорындардың саны оның бағыттары мен нысандарын алдын ала болжаудың ғылыми әдістемесі негізінде инвестициялық қызметті саналы перспективалы басқару, кәсіпорынды дамытудың жалпы мақсаттарына және сыртқы инвестициялық ортаның өзгермелі жағдайларына бейімделу қажеттілігін түсінеді. Макроэкономикалық көрсеткіштердің, нарықтық процестерді мемлекеттік реттеу жүйесінің, инвестициялық нарық конъюнктурасының және осыған байланысты белгісіздік жағдайында кәсіпорынның жалпы даму мақсаттарын іске асыруға бағынатын инвестициялық қызметін перспективалы басқарудың тиімді құралы инвестициялық стратегия болып табылады. Инвестициялық стратегия кәсіпорынның инвестициялық қызметінің оны дамытудың жалпы міндеттерімен және инвестициялық идеологиямен айқындалатын ұзақ мерзімді мақсаттарының жүйесін, сондай-ақ оларға қол жеткізудің неғұрлым тиімді жолдарын тандауды білдіреді. Инвестициялық стратегияны компанияның инвестициялық қызметінің басты бағыты (бағдарламасы, жоспары) ретінде ұсынуға болады, оны орындау ұзақ мерзімді перспективада инвестициялық мақсаттарға қол жеткізуге және күтілетін инвестициялық әсер алуға әкелуі тиіс [2].

"Ақпараттық алмасу қарқындылығы мен жаһандануымен сипатталатын ақпараттық ғасыр стратегияны әзірлеу кезінде пайдаланылатын тәсілдерге жаңа талаптар қояды. Ең алдымен, бұл бүгінгі күні сыртқы орта бірнеше жыл бұрын ғана болғандағыдан әлдеқайда жылдам және драмалық өзгеріп, ал түрлі факторлардың болашаққа әсер етуінің белгісіздік дәрежесі өсуімен байланысты. – деп жазады А. Ыдырысов [3, 17 б.], - Стратегияны әзірлеудің дәстүрлі процесі, бірінші кезекте, талдау қызметін білдіреді, оның нәтижесі кейіннен бизнес – жоспарға және нақты жоспарлы көрсеткіштерге өзгертін компанияны дамытудың неғұрлым қолайлы сценарийлерінің бірін тандау болып табылады. Бұл ретте сәтсіздіктер компания менеджментін, әдетте, стратегияны әзірлеу кезінде емес, жүзеге асыру процесінде және оны табысты іске асыру жолындағы басты кедергі оның алдында бір мезгілде шешуге тура келетін екі өте күрделі міндет туындайтыны болып табылады: 1. Белгісіздік жағдайында тәуекелдерді басқару және 2. Компания қызметкерлерінің стратегиялық шешімдерін қолдауды қамтамасыз ету". Бүгінгі стратегиялық жоспарлау әдістемесінде екі негізгі тәсіл басым. Олардың бірі А. Томпсон мен А. Стриклендтің [4] есімдерімен байланысты, екіншісі - Г. Минцберг. Алғашқылар қолөнерді, алгоритмдерді, әдістемелерді стратегиялық жоспарлауда бірінші орынға қояды. Екіншісі-өнер, эмоциялар, жан. "Стратегиялық ойлау қабілеті бар білім зияткерлік болып табылмайды, аналитикалық емес, абстрактілі фактілер мен сандарға жатпайды. Егер фактілер әркімге қол жетімді болса, онда мұндай білім аз ғана» [5]. Кәсіпорынның инвестициялық стратегиясын әзірлеудің өзектілігі бірқатар шарттармен анықталады. Мұндай жағдайлардың ең маңыздысы сыртқы инвестициялық орта факторларының өзгеру қарқындылығы болып табылады.

Кәсіпорындардың инвестициялық белсенділігіне байланысты негізгі макроэкономикалық көрсеткіштердің жоғары серпіні, ғылыми-техникалық прогресс қарқыны, инвестициялық нарық конъюнктурасының жиі ауытқуы, мемлекеттік инвестициялық саясаттың және инвестициялық қызметті реттеу нысандарының тұрақсыздығы бұрын жинақталған тәжірибе мен қаржылық менеджменттің дәстүрлі әдістері негізінде кәсіпорынның инвестицияларын тиімді басқаруға мүмкіндік бермейді.

Мұндай жағдайларда сыртқы инвестициялық орта факторының өзгеру мүмкіндіктеріне бейімделген әзірленген инвестициялық стратегияның болмауы кәсіпорынның жекелеген құрылымдық бөлімшелерінің инвестициялық шешімдері әртүрлі бағыттағы сипатқа ие болуына, қайшылықтардың туындауына және тұтастай алғанда инвестициялық қызмет тиімділігінің төмендеуіне әкеп соқтыруы мүмкін. Ұйымның инвестициялық стратегиясын

әзірлеудің өзектілігін айқындайтын шарттардың бірі оның алдағы өмірлік циклінің кезеңі болып табылады. Ұйымның өмірлік циклінің әрбір кезеңіне өзіне тән инвестициялық белсенділіктің деңгейі, инвестициялық қызметтің бағыттары мен нысандары, инвестициялық ресурстарды қалыптастыру ерекшеліктері тән. Әзірленіп жатқан инвестициялық стратегия ұйымның инвестициялық қызметін оның экономикалық даму мүмкіндіктерінің алдағы түбегейлі өзгерістеріне алдын ала бейімдеуге мүмкіндік береді. Инвестициялық стратегияны әзірлеудің өзектілігін айқындайтын тағы бір маңызды шарт ашылатын жаңа коммерциялық мүмкіндіктермен байланысты ұйымның операциялық қызметінің мақсаттарын түбегейлі өзгерту болып табылады. Мұндай мақсаттарды іске асыру өндірістік ассортиментті өзгертуді, жаңа өндірістік технологияларды енгізуді, өнімді өткізудің жаңа нарықтарын игеруді және т. б. талап етеді.

Осы жағдайларда ұйымның инвестициялық белсенділігінің елеулі өсуі және оның инвестициялық қызметінің нысандарын әртараптандыру нақты тұжырымдалған инвестициялық стратегияны әзірлеумен қамтамасыз етілетін болжамды сипатқа ие болуға тиіс [6]. Кәсіпорынның инвестициялық стратегиясын әзірлеу 70-жылдардың басынан бастап АҚШ корпорацияларында және Батыс Еуропа елдерінің көпшілігінде белсенді енгізілетін "Стратегиялық менеджмент" қазіргі заманғы тұжырымдамасына негізделген. Стратегиялық менеджмент тұжырымдамасы АҚШ-та оның жұмыс істеу қағидаттары мен мақсаттары жүйесінде, субъект және басқару объектісінің өзара іс-қимыл тетігінде, шаруашылық және ұйымдық құрылым элементтері арасындағы өзара қарым-қатынас сипаты мен сыртқы ортаның өзгермелі жағдайларына бейімделу нысандарында ұсынылған ұйымның нақты стратегиялық ұстанымдылығын (оның инвестициялық позициясын қоса алғанда) көрсетеді.

Стратегиялық менеджмент тұжырымдамасы Стратегиялық жоспарлау әдіснамасы негізінде туындады, ол оның маңызды негізін құрайды. Қалыптасқан даму үрдістерін экстраполяциялау тұжырымдамасына негізделген қарапайым ұзақ мерзімді жоспарлаудан айырмашылығы стратегиялық жоспарлау осы үрдістерді ғана емес, сонымен қатар ұйымның даму мүмкіндіктері мен қауіптерінің жүйесін, алдағы кезеңде қалыптасқан үрдістерді өзгертуге қабілетті төтенше жағдайлардың туындауын ескереді. Авторлар Попков В. П., Семенов В. П. [76] ұйымның инвестициялық қызметінің стратегиялық мақсаттарын қалыптастыру оларды белгілі бір белгілер бойынша алдын ала жіктеуді талап етеді деп санайды.

Авторлардың пікірінше, стратегиялық мақсаттардың бұл жіктелуі келесі негізгі белгілер бойынша құрылады: 1. Күтілетін инвестициялық әсердің түрлері (қайтарымы) бойынша: - экономикалық мақсаттар; - экономикалық емес мақсаттар (әлеуметтік, экологиялық); 2. Инвестициялық қызметтің функционалдық бағыттары бойынша: - нақты инвестициялау мақсаттары; - қаржылық инвестициялаудың мақсаттары; - портфельдік инвестициялау мақсаттары; 3. Басқару объектілері бойынша: - компанияның жалпы мақсаттары; - кәсіпорынның жеке бөлімшелерінің мақсаттары; 4. Инвестициялық қызмет нәтижелерінің бағыты бойынша: - ішкі инвестициялық мақсаттар; - сыртқы инвестициялық мақсаттар; 5. Басым мән бойынша: - Жалпы (басты) инвестициялық мақсат; - қосалқы инвестициялық мақсаттар; 6. Күтілетін соңғы нәтижеге әсер ету сипаты бойынша: - тікелей инвестициялық мақсаттар; - инвестициялық мақсаттарды қолдайтын; 7. Өсімін молайту процесінің бағыттары бойынша: - дамудың инвестициялық мақсаттары; - жаңартудың инвестициялық мақсаттары. Осылайша, стратегиялық инвестициялық қызмет маркетинг, инновация, өндіріс және т.б. сияқты кәсіпорынды басқару функцияларымен тығыз байланысты, бұл инвестициялық стратегияны қалыптастыру мен іске асыруға жауап беретін қаржы менеджерінің барынша кең құзыреттілігін білдіреді.

Кәсіпорындарды реформалау бағдарламасының негізгі бағыттарының арасында мыналар бар-бұл кәсіпорынды дамыту стратегиясын әзірлеу. Таңдап алынған нарықтық мінез-құлықтың стратегиясына сәйкес инвестициялық саясатты айқындау ұсынылады.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕРДІҢ ТІЗІМІ:

1. Бочаров В.В. Инвестиционный менеджмент. – СПб: Питер, 2012.
2. Игошин Н.В. Инвестиции. Организация управления и финансирование: Учебник для вузов.- М.:Финансы, ЮНИТИ, 2000.
3. Идрисов А. Стратегия, основанная на ключевых компетенциях и динамических способностях компании. // Финансы и кредит. № 2, март, 2004 г. С.17.
4. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. М. - СПб.- Киев, Вильямс, 2003 г. 330
5. Минцберг Г. Высокое ремесло стратегии // В кн. Минцберг Г., Куинн Дж., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001, С. 159.
6. Крушвиц Л. Финансирование и инвестиции. Неоклассические основы теории финансов.- СПб:Питер, 2000.
7. Попков В.П., Семенов В.П. Организация и финансирование инвестиций.- СПб: Питер, 2001.

DOI 10.24412/3007-8946-2025-15-52-55

УДК 681.322.067

ПРОБЛЕМЫ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ БАНКОВ

БАКЫТ У. А.

Институт информационных технологий КГТУ им. И. Раззакова

В статье обсуждаются основные принципы, методы и направления обеспечения информационной безопасности банков. Основное внимание уделяется анализу потенциальных угроз и слабостей банковских систем, а также организационных, технических, правовых и процедурных мер по защите данных. Конфиденциальность, целостность, доступность, аутентичность и неотказуемость являются основными принципами информационной безопасности. Криптографические инструменты, системы управления доступом, антивирусные программы, системы обнаружения и предотвращения вторжений, а также резервное копирование и восстановление данных рассматриваются. Цель статьи — собрать информацию и методы, необходимые для обеспечения безопасности банковских систем, что позволит минимизировать риски и эффективно защищать активы и данные.

Ключевые слова: Информационная безопасность, банки, фишинг, DDoS-атаки, биометрия, многофакторная аутентификация, искусственный интеллект, блокчейн, киберугрозы, защита данных, инсайдерские угрозы, мониторинг транзакций, шифрование, финансовая безопасность.

Введение

В современном мире банки становятся наиболее подверженными кибератакам. Информационная безопасность в финансовой сфере включает не только защиту денег, но и защиту личных данных клиентов. В статье рассматриваются основные угрозы и средства защиты банковского сектора, а также предлагаются идеи для улучшения безопасности.

Критерии оценки уязвимостей

Специалисты оценивают уязвимость корпоративной инфраструктуры по трем критериям:

- Доступность — легко ли злоумышленнику получить доступ к сети или отдельным устройствам.
- Фатальность — как влияет уязвимость на процессы и данные, какие могут быть последствия: потеря данных, нарушение конфиденциальности и доступность сервисов.
- Количество — сколько компонентов программно-аппаратного комплекса подвержено уязвимостям. Также оценивается распространенность уязвимости и ее потенциальное влияние.

Источники угроз информационной безопасности

К основным источникам угроз относятся несовершенное ПО, проблемы с конфигурацией, нестандартные условия использования оборудования или программ и человеческий фактор.

- Несовершенное ПО или аппаратное обеспечение. Устаревшие версии ПО или не обновляемая «прошивка» аппаратной части нередко содержат уязвимости, которые злоумышленники могут использовать для атак.
- Неправильное функционирование систем. Ошибочная конфигурация или неполное обновление системы также приводят к возникновению уязвимостей.
- Уязвимости в протоколах. Некорректная реализация протоколов связи или интерфейсов, связывающих компоненты системы, может создать возможности для атак.

- Сложные или несовершенные условия эксплуатации. Нестандартные сценарии использования ПО и оборудования, а также недостаточное тестирование.
- Человеческий фактор. Ошибки персонала и недостаточное знание правил безопасности, а также фишинг и другие приемы социальной инженерии.

Угрозы по месту

- Внутренние. Связаны с уязвимостями, заложенными в самой системе или компонентах, без участия человека. Пример: уязвимость в ПО или аппаратуре.
- В пределах видимости. Включают перехватывающую и прослушивающую аппаратуру, кражу данных с физических носителей (флешек, жестких дисков и т.п.), камер наблюдения и другого оборудования.
- Внешние. Происходят извне — через каналы связи. К таким угрозам относятся атаки хакеров, попытки взлома, фишинг, социальная инженерия.

Угрозы по видимости

- Активные. Внесение изменений в систему: внедрение вредоносного ПО, изменение конфигурации системы или повреждение данных.
- Пассивные. Незаметные угрозы, такие как считывание конфиденциальных данных или тихий мониторинг трафика.

Угрозы по доступу

- Несанкционированный доступ. Попытка получения доступа без разрешения или авторизации.
- Утечка или повреждение данных. Происходит в результате ошибочных или неправомерных действий сотрудника с доступом.

Угрозы по цели

- Угрозы данным. Попытки несанкционированного доступа с целью кражи данных или их изменения, порчи, удаления.
- Угрозы программной среде. Атаки на программное обеспечение, попытки внедрения вредоносного ПО или изменения программных компонентов.
- Угрозы аппаратному обеспечению. Физическое повреждение оборудования, кража или неправомерный доступ к аппаратным компонентам.
- Угрозы поддерживающей инфраструктуре. Атаки на сетевую инфраструктуру, серверы и базы данных.

Угрозы по объективности

- Объективные угрозы: технические средства излучения, вредоносное ПО, особенности объекта и носителей.
- Субъективные угрозы: ошибки при установке ПО, повреждение данных.
- Случайные угрозы: сбои и отказы в работе корпоративной инфраструктуры.

Фишинговые атаки

Фишинговые атаки — это атаки с применением социального инжиниринга. Основные типы фишинга:

1. Направленный фишинг. Атаки на конкретных лиц.
2. Уэйлинг. Атаки на руководителей высшего звена.
3. Смишинг. Фишинг через SMS и мессенджеры.
4. Вишинг. Голосовой фишинг.
5. Фишинг с использованием электронной почты. Массовая рассылка фишинговых писем.

6. Фишинг в поисковых системах. Подделка сайтов в поисковой выдаче.

Методы защиты от фишинга:

- Обучение сотрудников основам ИБ.
- Использование репутационных механизмов (SWG, NGFW, SASE, EDR).
- Песочницы для почтового трафика.
- Соблюдение цифровой гигиены.

Внутренние угрозы и инсайдерские атаки

Инсайдерская угроза — риск причинения ущерба организации людьми, находящимися внутри контура безопасности. Типы инсайдерских угроз:

- Злонамеренные инсайдеры. Умышленная кража или уничтожение данных.
- Неосторожные действия сотрудников. Непреднамеренные нарушения безопасности.
- Инсайдеры с личными мотивами. Уволенные сотрудники, мстящие компании.

Методы защиты от инсайдерских атак:

- Внедрение контроля доступа (RBAC).
- Отслеживание деятельности персонала (XDR).
- Проверка репутации сотрудников и подрядчиков.
- Обучение сотрудников по вопросам безопасности.
- Внедрение DLP-систем.

Атаки типа DDoS

DDoS-атаки — это попытки сделать систему недоступной для пользователей путем перегрузки. Основные типы DDoS-атак:

- Атаки уровня инфраструктуры. SYN-флуд, UDP-флуд.
- Атаки уровня приложения. HTTP-флуд, атаки на API.

Методы защиты от DDoS-атак:

- Уменьшение зон, доступных для атаки.
- План масштабирования (пропускная способность и производительность сервера).
- Использование брандмауэров и WAF.

Недостатки традиционных методов аутентификации

Традиционные пароли имеют ряд недостатков:

- Уязвимость к атакам методом перебора и фишингу.
- Низкий уровень удобства для пользователей.
- Отсутствие защиты от социальной инженерии.
- Уязвимость SMS-паролей к перехвату.

Альтернативы и новые технологии

- Усиленная парольная политика Требования к сложности и регулярной смене паролей.
- Двухфакторная аутентификация (2FA) Использование одноразовых кодов для дополнительной защиты.

Биометрические технологии

- Сканирование отпечатков пальцев. Быстрота и удобство, но возможны подделки.
- Распознавание лица. Высокая точность, но требует специальных камер.
- Распознавание голоса. Удобство, но уязвимость к записи голоса.
- Сканирование радужки глаза. Высокая точность и безопасность.

Системы управления доступом (IAM)

IAM предоставляет функциональные возможности для управления удостоверениями, аутентификации, авторизации и мониторинга доступа.

Шифрование данных

- Симметричное шифрованиеИспользование одного ключа для шифрования и дешифровки (AES).
- Асимметричное шифрованиеИспользование пары ключей (RSA).
- Гибридное шифрованиеКомбинация симметричного и асимметричного шифрования.

Системы обнаружения и предотвращения вторжений (IDS/IPS)

- Сетевые IDS (NIDS). Анализ трафика на уровне сети.
- Хостовые IDS (HIDS). Защита отдельных устройств.
- Песочницы. Анализ вредоносного ПО в изолированной среде.

****Блокчейн для безопасности транзакций****

Блокчейн обеспечивает децентрализацию, неизменяемость записей и прозрачность, что делает его полезным для банковского сектора.

****Искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение в кибербезопасности****

ИИ и ML используются для обнаружения аномалий, автоматизации мониторинга, прогнозирования угроз и обеспечения облачной безопасности.

Заключение

Банки должны внедрять современные технологии и обучать сотрудников для эффективной защиты от киберугроз. Комплексный подход к информационной безопасности позволит минимизировать риски и сохранить доверие клиентов.

ЛИТЕРАТУРА

1. https://www.trendmicro.com/ru_ru/what-is/phishing/types-of-phishing.html
2. https://www.trendmicro.com/ru_ru/what-is/phishing/phishing-attacks.html
3. <https://encyclopedia.kaspersky.ru/glossary/insider-threat/>
4. <https://selectel.ru/blog/security-threats/>
5. <https://habr.com/ru/articles/818987/>
6. <https://moluch.ru/archive/467/103000/>
7. <https://learn.microsoft.com/ru-ru/entra/fundamentals/introduction-identity-access-management>
8. <https://crypto.ru/blokchain-v-bankovskoy-sfere/>
9. <https://selectel.ru/blog/ngfw/>
10. <https://www.cnews.ru/projects/2024/kak-pesochnicy-pomogayut-biznesu-protivostoyat-kiberatakam>
11. <https://habr.com/ru/companies/neuronet/articles/645539/>

DOI 10.24412/3007-8946-2025-15-56-63

УДК 332.1

ЭВОЛЮЦИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ЭПОХУ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ: ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ПЕТРОВСКАЯ АСИЯ СТАНИСЛАВОВНА

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

Аннотация. В условиях стремительной цифровизации экономики и развития информационно-коммуникационных технологий удаленная работа становится неотъемлемой частью современного рынка труда. Этот формат занятости предоставляет новые возможности для работодателей и работников, включая гибкость графика, повышение производительности и расширение кадрового потенциала за счет географической независимости. Однако, наряду с преимуществами, удаленная работа также создает новые вызовы в сфере правового регулирования трудовых отношений.

В данной статье рассматриваются ключевые аспекты регулирования дистанционного труда, включая права и обязанности работников и работодателей, требования к охране труда, особенности налогообложения и вопросы защиты персональных данных. Особое внимание уделено законодательству Республики Казахстан, а также международному опыту в этой области. Анализируются основные нормативно-правовые акты, регулирующие удаленную работу в Казахстане, Европейском Союзе, США и России, выявляются сходства и различия в подходах к регулированию.

Кроме того, рассматриваются перспективы развития трудового законодательства с учетом глобальных трендов цифровизации. В статье приводятся возможные направления совершенствования норм, такие как внедрение единых стандартов защиты прав работников, расширение налоговых льгот для дистанционных сотрудников, усиление контроля за соблюдением норм охраны труда и внедрение современных цифровых инструментов учета рабочего времени.

Данное исследование позволяет не только выявить актуальные проблемы регулирования удаленной работы, но и предложить возможные пути их решения с учетом национальных и международных практик.

Ключевые слова: удаленная работа, трудовые отношения, правовое регулирование, дистанционный труд, цифровизация, законодательство.

Современный рынок труда переживает трансформацию, связанную с цифровизацией и глобализацией. Удаленная работа стала неотъемлемой частью бизнес-процессов, что требует пересмотра традиционных механизмов регулирования трудовых отношений [1,2]. В Казахстане и других странах мира растет потребность в обновлении трудового законодательства, обеспечении прав работников и работодателей, а также внедрении новых форм социального партнерства [3]. Международный опыт (например, модели гибкой занятости в США, ЕС, Сингапуре) демонстрирует как преимущества (гибкость, экономия ресурсов, повышение производительности), так и риски (размывание гарантий занятости, трудности в

контроле рабочих часов) [4]. Казахстан адаптирует этот опыт к своей экономической и правовой системе, в том числе через изменения в Трудовом кодексе.

Удаленная работа, или дистанционный труд, за последние годы приобрела широкое распространение, став неотъемлемой частью цифровой экономики [1]. Этот формат занятости особенно активно развивался в условиях пандемии COVID-19, которая вынудила компании по всему миру адаптировать свои бизнес-процессы к новым реалиям. Многие организации, столкнувшись с необходимостью перевода сотрудников на удаленный режим работы, осознали преимущества такого формата, включая снижение затрат на аренду офисных помещений, доступ к более широкому кадровому рынку и повышение продуктивности сотрудников за счет гибкого графика [5,6]. Однако наряду с преимуществами удаленная работа создает и новые вызовы, особенно в сфере правового регулирования трудовых отношений [3]. Традиционные нормы трудового законодательства, разработанные для офисного или производственного труда, зачастую не учитывают специфики дистанционной занятости [2,3]. Возникают вопросы, связанные с определением рабочего времени, контролем за выполнением обязанностей, охраной труда, налогообложением и защитой персональных данных. В разных странах регулирование удаленной работы имеет свои особенности. В некоторых государствах действуют детально проработанные нормы, обеспечивающие баланс интересов работодателей и работников, а также защищающие права удаленных сотрудников. В других странах регулирование находится на стадии становления, и компании вынуждены самостоятельно разрабатывать внутренние механизмы управления дистанционным трудом [4].

Цель исследования – выявить ключевые правовые проблемы, связанные с удаленной работой и предложить возможные пути их решения, ориентируясь на лучшие мировые практики и национальную специфику Казахстана.

Удаленная работа, или дистанционный труд, представляет собой выполнение трудовых обязанностей вне традиционного рабочего места, чаще всего – из дома или коворкинга, с использованием информационно-коммуникационных технологий. Этот формат занятости позволяет сотрудникам выполнять свои обязанности, находясь в любой точке мира, при этом взаимодействие с работодателем и коллегами осуществляется посредством цифровых платформ, облачных сервисов и онлайн-инструментов для совместной работы.

В разных странах понятие удаленной работы определяется по-разному. Например, в международной практике применяются следующие термины: Remote work – общий термин, обозначающий любую работу вне офиса [7]. Telework – акцентируется на использовании телекоммуникационных технологий [8,9]. Home office – подчеркивает, что работа осуществляется из дома. Hybrid work – смешанный формат, предполагающий сочетание офисной и удаленной работы.

В Трудовом кодексе Республики Казахстан (ТК РК) дистанционная работа регулируется специальными нормами, определяющими права и обязанности сторон трудового договора [10]. Согласно законодательству, удаленная работа представляет собой выполнение трудовых функций вне рабочего места работодателя с применением средств информационных технологий.

Основные положения ТК РК, регулирующие дистанционную работу, включают: заключение трудового договора, в котором четко прописаны условия дистанционной работы; определение режима труда и отдыха, включая время, в течение которого работник должен быть на связи; обеспечение безопасных условий труда, включая требования к рабочему месту; компенсацию расходов, связанных с использованием личного оборудования и интернета (при наличии соответствующих договоренностей).

Работодатель обязан учитывать специфику удаленной работы при формировании трудового договора, устанавливая условия труда, а также порядок взаимодействия между сторонами.

Удаленная работа обладает рядом специфических особенностей, отличающих ее от традиционного офисного труда: использование цифровых технологий - работа осуществляется с применением ноутбуков, корпоративных мессенджеров, облачных сервисов и других IT-инструментов, позволяющих сотруднику оставаться на связи с работодателем; гибкий график - в большинстве случаев удаленные сотрудники имеют возможность самостоятельно распределять рабочее время, что повышает их продуктивность. Однако при этом важно учитывать нормы трудового законодательства, касающиеся учета рабочего времени; контроль со стороны работодателя - несмотря на гибкость, работодатель может применять различные инструменты контроля, такие как учет рабочего времени, мониторинг активности в корпоративных системах или регулярные онлайн-встречи; разделение личного и рабочего пространства - удаленная работа требует самоорганизации, поскольку граница между рабочей и личной жизнью становится размытой. В ряде стран работодатели обязаны обеспечивать психологический комфорт сотрудников, работающих дистанционно [11,13].

Правовое регулирование дистанционного труда является важной составляющей трудового законодательства, поскольку удаленная работа имеет свои особенности, требующие четкого определения прав и обязанностей работодателей и работников. В разных странах регулирование осуществляется с учетом национальных особенностей, но существуют и общие принципы, направленные на обеспечение прозрачности трудовых отношений, защиту прав сотрудников и соблюдение норм охраны труда.

Во многих странах законодательное регулирование удаленного труда основывается на следующих принципах: в трудовом договоре должны быть четко зафиксированы условия дистанционной работы, включая график, объем выполняемых обязанностей, условия оплаты труда, порядок использования рабочего оборудования и правила взаимодействия между работодателем и сотрудником; работники, находящиеся на удаленной работе, должны иметь гарантированные права на отдых, нормированный рабочий день, а также компенсации за использование личных ресурсов (например, интернета, электроэнергии и собственного оборудования); в условиях удаленной работы возрастает риск утечки корпоративной информации, поэтому законодательство многих стран требует от работодателей принятия мер по обеспечению кибербезопасности, а также соблюдения норм защиты персональных данных; работодатель обязан учитывать риски, связанные с организацией рабочего места сотрудника дома, и обеспечивать безопасные условия труда в рамках своих возможностей.

В Казахстане удаленная работа регулируется Трудовым кодексом Республики Казахстан (ТК РК) и рядом нормативных правовых актов. Основные положения, касающиеся дистанционного труда, включают: удаленная работа должна быть официально оформлена через трудовой договор или дополнительное соглашение, где прописываются условия выполнения обязанностей; несмотря на гибкость, работник обязан соблюдать оговоренные условия по графику работы, если они установлены в договоре. Работодатель, в свою очередь, не может требовать от сотрудника выполнения задач за пределами рабочего времени без соответствующей компенсации; вопрос о том, кто предоставляет оборудование для работы (ноутбук, программное обеспечение, интернет), должен быть прописан в договоре. Если работник использует личное оборудование, работодатель может предусмотреть компенсационные выплаты;

в соответствии с ТК РК, работодатель несет ответственность за охрану труда работников, в том числе работающих удаленно. Однако в случае дистанционной работы контроль за соблюдением правил безопасности значительно затруднен; в Казахстане пока отсутствуют налоговые льготы или обязательные компенсации для сотрудников, работающих удаленно, в отличие от некоторых зарубежных стран. Однако работодатель может добровольно предусмотреть возмещение затрат на интернет, электроэнергию.

Опыт зарубежных стран может служить ориентиром для дальнейшего совершенствования законодательства Казахстана в сфере дистанционного труда.

Европейский Союз. В 2002 году было подписано Рамочное соглашение о дистанционной работе, устанавливающее основные нормы регулирования удаленной занятости. Документ предусматривает, что работодатель обязан обеспечить работнику безопасные условия труда, оборудование для выполнения обязанностей и соблюдение норм рабочего времени.

В США регулирование удаленной работы варьируется от штата к штату, а также зависит от конкретного работодателя. Однако на федеральном уровне существуют законы о защите персональных данных и правах работников. Например, Fair Labor Standards Act (FLSA) определяет требования к учету рабочего времени удаленных сотрудников.

В 2021 году в России были внесены изменения в Трудовой кодекс РФ, регулирующие дистанционную работу. Они включают три вида удаленной работы: постоянную, временную и комбинированную. Также работодатель обязан обеспечить сотрудника оборудованием или компенсировать его использование [12].

В Германии удаленная работа регулируется нормами трудового законодательства, а также отраслевыми соглашениями. Работодатели обязаны учитывать риски, связанные с удаленным трудом, и предоставлять сотрудникам возможность работать из офиса при необходимости.

Несмотря на существующие нормативные акты, регулирование дистанционной работы в Казахстане и в мире сталкивается с рядом проблем: гибкий график позволяет сотрудникам самостоятельно организовывать рабочее время, но это может привести к переработкам или, наоборот, к снижению продуктивности. Требуется разработка единых механизмов учета рабочего времени для удаленных сотрудников; работодатель несет ответственность за условия труда своих сотрудников, но при удаленной работе сложно контролировать, соответствует ли домашнее рабочее место нормам безопасности. В перспективе возможно внедрение механизмов дистанционного контроля рабочих мест; в некоторых странах работники, работающие из дома, могут списывать часть расходов на налоги. В Казахстане такие льготы пока не предусмотрены, но этот вопрос может быть рассмотрен в будущем; использование личных устройств для работы увеличивает риски утечек данных. Необходимы законодательные меры, регулирующие безопасность корпоративной информации при удаленной работе. Таким образом, законодательное регулирование дистанционной работы требует дальнейшего совершенствования. Казахстан может использовать международный опыт для создания более детальной правовой базы, учитывающей интересы как работодателей, так и работников.

Права и обязанности работодателя: обеспечить работника необходимыми ресурсами для работы (если иное не оговорено в договоре); контролировать рабочий процесс (например, с помощью онлайн-систем учета рабочего времени); обеспечивать защиту корпоративных данных; соблюдать нормы трудового законодательства, касающиеся режима труда и отдыха.

Права и обязанности работника: соблюдать режим работы, установленный трудовым договором; использовать предоставленные работодателем ресурсы исключительно в рабочих целях; поддерживать уровень безопасности данных; своевременно выполнять поставленные задачи.

Одним из сложных вопросов является обеспечение безопасных условий труда при дистанционной работе. В Казахстане, как и в других странах, работодатель несет ответственность за здоровье работников, но при удаленной работе этот аспект сложнее контролировать.

Основные проблемы: организация безопасного рабочего места дома; обеспечение компенсаций при производственных травмах на удаленке; контроль рабочего времени для предотвращения переутомления. Кроме того, вопросы налогообложения играют важную роль. В разных странах по-разному решается вопрос учета расходов на удаленную работу: в США и Великобритании работники могут списывать часть расходов на удаленную работу с налогооблагаемого дохода. В Казахстане таких налоговых льгот пока нет, но возможны компенсации от работодателя.

Будущее правового регулирования дистанционной работы связано с развитием цифровых технологий и глобализацией рынка труда. Основные направления: разработка единых стандартов защиты прав работников в цифровой экономике; усиление контроля за охраной труда в условиях удаленной работы; введение налоговых льгот для сотрудников, работающих удаленно; развитие механизмов учета рабочего времени с учетом гибких графиков [1].

В Казахстане возможно расширение нормативной базы в сторону более детального регулирования компенсаций при удаленной работе; разработки механизмов правовой защиты персональных данных работников; включения норм о гибком рабочем времени в трудовое законодательство.

Удаленная работа – это важный элемент современной цифровой экономики, требующий адаптации трудового законодательства. В Казахстане и других странах активно разрабатываются механизмы регулирования, направленные на баланс интересов работодателей и работников. Внедрение гибких механизмов регулирования, учет международного опыта и цифровых технологий позволит создать эффективную и безопасную среду для дистанционного труда.

Нами рассмотрены модели гибкой занятости в США и Сингапуре.

Основные модели гибкой занятости в США: Freelancing (гиг-экономика) – самозанятость через платформы (Upwork, Fiverr, Uber). Remote full-time employment – работа на постоянной основе с удаленным графиком. Hybrid work model – сочетание удаленной и офисной работы. Contract-based employment – временные контракты на проектной основе. Job sharing – два сотрудника делят одну рабочую ставку. Flexitime – свободный график, при котором сотрудники выбирают рабочие часы.

Компании США массово перешли на гибкие модели после COVID-19. Например, в Microsoft гибридная модель работы позволила сократить офисные расходы на 30%, а продуктивность выросла на 15% (по данным Harvard Business Review, 2022)[7].

Гиг-экономика и рост доходов: в 2023 году в США 36% трудоспособного населения (около 59 млн человек) работали в формате фриланса (данные Upwork). Средний доход фрилансера – \$68 000 в год, что выше средней зарплаты штатного работника (~\$55 000 в год).

Риски. Отсутствие социальных гарантий – 60% фрилансеров в США не имеют медицинской страховки от работодателя. Доход фрилансеров колеблется в зависимости от спроса на их услуги. Платформы (Uber, Doordash) не предоставляют сотрудникам правовые гарантии.

Гибкая занятость в Сингапуре. Основные модели: Remote & Hybrid Work – правительство стимулирует компании переводить сотрудников на удаленную работу. Part-time Work – официально регулируемая частичная занятость с сохранением соцгарантий. Compressed Workweek – сокращенная рабочая неделя (например, 4-дневная). Results-Oriented Work Environment (ROWE) – сотрудники получают оплату не за часы, а за результат.

После массового перехода на удаленную работу в 2021-2022 гг. расходы на содержание офисов в Сингапуре сократились на 40%. Производительность: по отчету Министерства занятости Сингапура, компании с гибкими моделями работы отмечают рост эффективности на 10-25%. Гибкие контракты позволили снизить безработицу среди женщин и молодежи на 1,7%.

Риски. Некоторые компании используют гибкие контракты для обхода социальных гарантий. Не все сотрудники владеют цифровыми навыками, что ограничивает доступ к гибким формам работы. Работодатели вводят цифровые системы слежения за сотрудниками, что вызывает этические вопросы.

Выводы и рекомендации для Казахстана. Опыт США и Сингапура может быть полезен Казахстану при реформировании трудового законодательства. Введение гибкой занятости требует развития соцгарантий, чтобы избежать негативных эффектов (отсутствие страховки, пенсий). Экономическая выгода очевидна: снижение затрат на офисы, рост продуктивности, повышение занятости.

Ключевые рекомендации: развитие фриланса с поддержкой соцгарантий (страхование, пенсионные взносы); введение гибридных моделей работы на госпредприятиях; субсидирование малого и среднего бизнеса для внедрения ROWE; разработка законодательства, регулирующего права удаленных работников.

Внедрение гибкой занятости требует системного подхода, который сочетает правовые, экономические и технологические меры. Опираясь на международный опыт (США, Сингапур, ЕС) и национальные реалии, Казахстану можно предложить следующие механизмы.

Законодательное регулирование и социальные гарантии.

Внесение изменений в Трудовой кодекс РК: закрепить права и обязанности работников на удаленной и гибкой занятости; ввести понятие «платформенной занятости» для фрилансеров и работников гиг-экономики; определить минимальные соцгарантии (страхование, пенсионные взносы, декретные выплаты).

Создание единого реестра фрилансеров и самозанятых: аналогично системе CPF в Сингапуре, Казахстану следует создать платформу для регистрации удаленных работников и фрилансеров, что обеспечит доступ к соцпакету.

Стимулирование работодателей к переходу на гибкие модели: освободить от налогов компании, переводящие 20-30% штата на гибкий график или удаленную работу; ввести налоговые льготы для бизнеса, внедряющего Results-Oriented Work Environment (ROWE);

Финансовая поддержка и налоговые стимулы: государственные субсидии на цифровизацию бизнеса; выделение грантов МСБ для внедрения HR-технологий (SAP, Workday) и цифровых рабочих мест; льготное кредитование на закупку облачных решений для управления персоналом [11].

Гибкое налогообложение для самозанятых: введение фиксированного 5% налога на доходы фрилансеров, по аналогии с системой в Эстонии; разработка пенсионных и медицинских программ для фрилансеров с добровольными отчислениями.

Цифровые платформы и технологии: создание национальной цифровой платформы для удаленной работы; аналог Upwork или TopTal – государственная биржа для удаленных вакансий и фриланс-проектов; интеграция с eGov для удобства оформления договоров, налогов, пенсионных отчислений.

Развитие системы дистанционного контроля эффективности: использование искусственного интеллекта и автоматизированных HR-аналитик для оценки удаленной работы; внедрение трекеров продуктивности (Toggl, Clockify) с соблюдением этических норм.

Развитие цифровых навыков и образования.

Государственная программа «Цифровая карьера»: бесплатное обучение цифровым профессиям (разработка, аналитика данных, цифровой маркетинг); онлайн-курсы по гибкому тайм-менеджменту, управлению удаленными командами.

Стимулирование компаний к обучению сотрудников: льготное налогообложение для компаний, инвестирующих в повышение квалификации сотрудников для удаленной работы; гранты для предприятий на развитие корпоративных платформ e-learning.

Развитие культуры гибкой занятости: популяризация гибкой работы через государственные и частные инициативы; введение KPI для госорганов по переводу части сотрудников на гибкие модели; создание национального конкурса «Лучший работодатель для удаленной работы».

Поддержка ментального здоровья и баланса работы и жизни: внедрение норм о «праве на отключение» (по аналогии с ЕС), чтобы работники не были обязаны отвечать на рабочие сообщения в нерабочее время; развитие корпоративных программ по психологической поддержке сотрудников на удаленке [13].

Казахстан может использовать опыт США (гибкость рынка), Сингапура (жесткая регуляция и стимулы), Европы (социальные гарантии) для формирования устойчивой гибкой занятости. При комплексном подходе страна сможет: сократить безработицу за счет вовлечения в рынок труда молодежи, женщин, людей с инвалидностью. Увеличить производительность путем адаптации бизнеса к цифровым форматам работы.

Обеспечить соцзащиту работников, сохраняя баланс между интересами работодателей и сотрудников. Наиболее актуальный вариант для Казахстана в ближайшие 3-5 лет: Цифровая платформа для гибкой занятости.

Из всех механизмов развитие национальной цифровой платформы для гибкой занятости является самым реалистичным, экономически оправданным и долгосрочным решением.

Экономическая выгода: снижение безработицы и рост ВВП: в Казахстане более 2,2 млн самозанятых (по данным Бюро национальной статистики). Однако многие из них работают в «серой» зоне и не могут получать официальные доходы; запуск цифровой платформы обеспечит легализацию этих работников и увеличит налоговые поступления.

Пример: В Эстонии внедрение системы e-Residency и цифровых рабочих платформ привело к росту ВВП на 2,5% в год и увеличению числа зарегистрированных предпринимателей.

Доступность удаленной работы для молодежи и регионов.

В Казахстане 40% молодежи сталкиваются с трудностями при поиске работы, особенно в регионах. Национальная биржа удаленной занятости позволит жителям малых городов работать на крупные компании без переезда в мегаполисы.

Пример: В Индии платформа Digital India позволила 20 млн человек получить удаленную работу.

Снижение нагрузки на бизнес и упрощение найма.

Казахстанские компании не хотят нанимать удаленных сотрудников из-за сложностей с налогами и контрактами. Интеграция платформы с eGov позволит заключать автоматические договоры и рассчитывать налоги онлайн, как в системе CPF в Сингапуре.

Пример: В США популярность платформенной экономики (Uber, Upwork, Fiverr) привела к тому, что 40% работников имеют гибкую занятость.

Развитие цифровых навыков и инноваций.

Цифровая платформа может включать образовательные модули (курсы по IT, маркетингу, менеджменту). Поддержка цифровой экономики приведет к росту стартапов и малого бизнеса, как это произошло в Германии (платформа New Work).

Гипотетический сценарий для Казахстана

Показатель	До внедрения платформы	Через 5 лет после внедрения
Число официально зарегистрированных самозанятых	500 000	2 000 000
Рост налоговых поступлений от самозанятых	\$50 млн	\$250 млн
Доля гибкой занятости	10%	35%
Вклад в ВВП	+0,5%	+2-3%

Вывод:

Запуск национальной цифровой платформы позволит Казахстану легализовать гибкую занятость, сократить безработицу, увеличить налоговые поступления и повысить конкурентоспособность страны в условиях цифровизации.

Гибкая занятость – это мировой тренд, который уже активно развивается в США, ЕС, Сингапуре, Эстонии. Казахстан должен адаптироваться к этим изменениям. Вопрос самозанятости остро стоит в Казахстане – правительство неоднократно поднимало тему необходимости легализации и поддержки фрилансеров и удаленных сотрудников. Цифровая трансформация – приоритет государства. В рамках «Цифрового Казахстана» внедрение национальной платформы логично вписывается в стратегию развития. Реальная выгода для бюджета – дополнительные налоговые поступления, снижение теневой занятости, рост ВВП.

Внедрение национальной цифровой платформы гибкой занятости – стратегически важный шаг для модернизации рынка труда в Казахстане. Это повысит уровень трудоустройства, облегчит взаимодействие между работниками и работодателями, а также обеспечит дополнительный рост ВВП.

ЛИТЕРАТУРА

1. Сейдахметова Л.К. Цифровизация рынка труда в Республике Казахстан: возможности и вызовы // Экономика и право, 2023.
2. Байжанова З.Ш., Ким А.Н. Правовые аспекты регулирования дистанционной работы в Казахстане // Вестник КазНУ, 2022.
3. Куанышев Б.Т. Социальные последствия распространения удаленной работы в Казахстане // Журнал "Труд и общество", 2023.
4. Жаксылыков Н.М. Опыт ведущих стран по регулированию удаленной работы и перспективы для Казахстана // Трудовое право и экономика, 2023.
5. Саульский Ю.Н., Гельманова З.С., Волокитина И.Е. Влияние гибких графиков и удаленной работы на продуктивность сотрудников: анализ современных моделей занятости и их влияние на вовлеченность и эффективность//МНЖ « Endless light in science».№3, 2024.
6. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В. Трудовая мобильность и миграция: эффективное управление интернациональными командами через методы и инструменты адаптации и взаимодействия//МНЖ «In the world of science and education»,2024.
7. Harvard Business Review. The Future of Remote Work.
8. Европейская комиссия. Framework Agreement on Telework
9. Международная организация труда. Guidelines on Telework.
10. Трудовой кодекс Республики Казахстан.
11. Алибекова А.Р. Развитие HR-технологий в Казахстане: путь к эффективному дистанционному взаимодействию // Вестник НАН РК, 2024.
12. Федеральный закон РФ "О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации" (в части дистанционной работы).
13. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В. Психологическое здоровье сотрудников и роль HR в его поддержании// МНЖ « Endless light in science».№2, 2024.

DOI 10.24412/3007-8946-2025-15-64-70

УДК 332.1

БУДУЩЕЕ ОФИСНЫХ ПРОСТРАНСТВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ И УДАЛЁННОЙ РАБОТЫ

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ПЕТРОВСКАЯ АСИЯ СТАНИСЛАВОВНА

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ЛАТЫПОВА МАРИНА АЛЕКСАНДРОВНА

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

Аннотация. Целью данного исследования является анализ трансформации офисных пространств в условиях массового перехода на удалённую и гибридную работу. Современные реалии диктуют необходимость переосмысления традиционной роли офисов в бизнесе, а цифровизация и развитие технологий позволяют сотрудникам эффективно работать в любом месте. В данной статье исследуются основные тенденции развития офисных пространств, их преимущества и недостатки по сравнению с удалённой работой, а также перспективы их дальнейшей эволюции. Особое внимание уделяется гибридным моделям занятости, которые сегодня становятся доминирующими в большинстве крупных компаний. В статье проводится анализ влияния удалённой работы на производительность, вовлечённость и корпоративную культуру. Традиционные офисы не исчезнут полностью, но их функции претерпят значительные изменения. Они всё больше будут использоваться как площадки для командной работы, стратегических сессий и неформального взаимодействия сотрудников. Оптимальным форматом становится гибридная модель, при которой офис используется для социального взаимодействия, а значительная часть работы осуществляется удалённо.

Ключевые слова: офисное пространство, удалённая работа, гибридная модель, корпоративная культура, эффективность труда.

Современные офисные пространства переживают значительные изменения под влиянием цифровых технологий, гибких моделей занятости и стремительного развития удалённой работы. Пандемия COVID-19 ускорила процессы цифровизации и трансформации корпоративной культуры, что привело к снижению потребности в традиционных офисах и изменению их функционального назначения [1].

Казахстан, как часть глобального рынка труда, также испытывает влияние этих тенденций. В стране наблюдается рост числа компаний, внедряющих гибридные модели работы, а также активное развитие цифровых сервисов, поддерживающих дистанционное взаимодействие сотрудников. Однако переход к удалённой работе ставит ряд вопросов, связанных с производительностью, корпоративной культурой, безопасностью данных и эффективностью управления персоналом [2,3].

Изучение будущего офисов и их необходимости в новых условиях работы позволит сформировать оптимальные стратегии адаптации компаний к изменяющемуся рынку труда [4].

В последние годы массовый переход на удалённую работу значительно изменил восприятие и функционал офисных пространств [5]. Если ранее офис рассматривался как

необходимый элемент корпоративной инфраструктуры и обязательный центр контроля рабочих процессов, то сейчас наблюдается переосмысление его роли. Ранее офис воспринимался как место, где происходила вся корпоративная деятельность: принятие решений, контроль исполнения задач, взаимодействие сотрудников и руководство работой команд. Однако развитие информационно-коммуникационных технологий, усиленное пандемией COVID-19, привело к распространению удалённого и гибридного форматов работы [6-8]. Компании столкнулись с вопросами целесообразности содержания традиционных офисов и необходимостью их трансформации. В этих условиях возникает потребность пересмотреть традиционные подходы и определить, в каких форматах офисные пространства будут актуальны в будущем. Глобальные исследования и практика ведущих компаний показывают, что организации постепенно отказываются от привычных форматов и переходят к более гибким и адаптивным решениям. Вместо традиционных офисных помещений всё чаще возникают коворкинги, «гибкие офисы» и пространства для совместной работы, ориентированные на задачи командного взаимодействия и стратегического планирования [9].

Цель исследования – выявить, останутся ли офисы востребованными в новых условиях труда или будут вытеснены удалёнными и гибридными моделями работы, а также определить, какие конкретные изменения ждут офисные пространства в ближайшие годы.

Современные компании используют следующие подходы к изменению офисных пространств: *Открытые пространства и зоны коллаборации*. Современные компании активно сокращают количество индивидуальных кабинетов, заменяя их открытыми пространствами и общими зонами для взаимодействия сотрудников. Это вызвано необходимостью повышения уровня коммуникации и командной работы. Исследования показывают, что сотрудники, работающие в открытых пространствах, чаще обмениваются знаниями, а решение задач происходит быстрее за счёт прямого взаимодействия. *Коворкинги и hot-desking*. Компании всё чаще используют гибкие форматы рабочих мест, такие как коворкинги и hot-desking (отказ от закреплённых рабочих мест). Данный подход позволяет снижать затраты на аренду и обслуживание офисных помещений, повышать мобильность сотрудников и адаптировать пространство под текущие задачи. Однако отсутствие закреплённых рабочих мест может вызывать стресс и неудобства у части сотрудников, что требует дополнительных организационных мер со стороны менеджмента. *Использование цифровых технологий*. Активно внедряются цифровые технологии, которые позволяют более эффективно управлять офисными площадями. Например, системы бронирования рабочих мест и переговорных комнат помогают избегать конфликтов и оптимизировать загрузку офисных ресурсов. Также популярны датчики занятости помещений, позволяющие анализировать эффективность использования пространства и корректировать его структуру в зависимости от текущих потребностей сотрудников и компании. Таким образом, офисные пространства трансформируются, становясь более мобильными, адаптивными и технологичными, что соответствует современным требованиям сотрудников и бизнеса [10].

Анализ производительности показывает, что при должной организации труда удалённые сотрудники могут демонстрировать равную или даже более высокую эффективность по сравнению с офисными работниками. Тем не менее, удалённая работа несёт как значительные преимущества, так и существенные недостатки, которые важно учитывать при внедрении таких форматов в организационную практику.

Преимущества удалённой работы: Гибкость графика (85% опрошенных). Возможность самостоятельного планирования рабочего времени является ключевым преимуществом удалённой работы. Сотрудники отмечают, что гибкий график помогает им продуктивнее справляться с задачами и повышает общую удовлетворённость работой. Снижение транспортных расходов и времени на дорогу (78%). Удалённая работа существенно сокращает расходы на транспорт и время, затрачиваемое на дорогу до офиса и обратно. Это не только экономит ресурсы сотрудников, но и повышает их качество жизни, снижая стресс и усталость от ежедневных поездок. Возможность совмещения работы и личной жизни (72%). Удалённый

формат труда способствует лучшему балансу между работой и личными делами сотрудников, такими как забота о семье или реализация личных проектов. Это, в свою очередь, положительно сказывается на эмоциональном состоянии и удовлетворённости сотрудников своей жизнью [11].

Недостатки удалённой работы: Недостаток личного общения с коллегами (64%). Одним из значительных недостатков удалённой работы является снижение уровня личного взаимодействия и неформального общения между коллегами. Это может негативно отразиться на командном духе, обмене идеями и корпоративной культуре в целом [12]. Проблемы с мотивацией и организацией времени (49%). Отсутствие внешнего контроля и рабочей среды офиса способно привести к снижению мотивации и трудностям с самоорганизацией. Особенно это актуально для сотрудников, которым сложно самостоятельно планировать рабочий день и поддерживать дисциплину. Сложности в карьерном росте (35%). Удалённые сотрудники зачастую испытывают трудности с карьерным продвижением из-за меньшей заметности их успехов и результатов работы руководству. Ограниченные личные контакты могут замедлить профессиональный рост и препятствовать реализации карьерных амбиций сотрудников.

Таким образом, эффективность удалённой работы зависит не только от технической организации труда, но и от умения менеджеров поддерживать мотивацию, коммуницировать с сотрудниками и развивать корпоративную культуру на расстоянии.

Гибридная модель работы, сочетающая офисный и удалённый форматы, оказывает существенное влияние на корпоративную культуру организации [12,13]. Корпоративная культура представляет собой совокупность общих ценностей, норм поведения, коммуникаций и традиций, разделяемых сотрудниками компании. Именно этот аспект зачастую страдает в условиях полностью удалённой работы, поэтому компании всё чаще прибегают к гибридной модели для поддержания и развития своей корпоративной идентичности. Гибридная модель позволяет сочетать преимущества дистанционной работы с регулярными личными встречами в офисе, что способствует поддержанию тесных социальных и профессиональных связей. Исследования подтверждают, что частое личное общение сотрудников положительно влияет на их вовлечённость, мотивацию и чувство принадлежности компании.

Компании, которые внедрили гибридную модель, отмечают следующие позитивные изменения в корпоративной культуре [12]: *Сохранение и укрепление корпоративной идентичности.* Гибридный формат позволяет сохранять традиции и корпоративные ритуалы (совместные собрания, командные мероприятия, тренинги, командообразующие активности), которые сложно перенести в виртуальную среду. Личные встречи способствуют формированию единой корпоративной идентичности, поддерживают ценности компании и помогают транслировать корпоративные стандарты и культуру новым сотрудникам. *Улучшение коммуникаций и повышение вовлечённости.* Регулярное личное общение, даже при частичном присутствии сотрудников в офисе, значительно улучшает качество коммуникаций. Личное общение помогает оперативно решать проблемы, обмениваться идеями и поддерживать доверительные отношения между коллегами, что крайне важно для эффективного командного взаимодействия. *Поддержка карьерного развития и профессионального роста.* Гибридная модель позволяет сотрудникам регулярно взаимодействовать с руководителями и коллегами, что упрощает обмен знаниями и опытом, способствует профессиональному развитию и ускоряет карьерный рост. У сотрудников появляется возможность быть более заметными и активнее участвовать в корпоративной жизни. Однако гибридная модель также предъявляет определённые требования к управлению персоналом. В частности, руководители должны обеспечить равный доступ к корпоративным ресурсам и возможностям для сотрудников, находящихся в офисе и работающих удалённо, чтобы избежать возникновения чувства изолированности и неравенства в коллективе.

Проведённое исследование показывает, что офисы сохраняют своё значение, но претерпят существенные изменения в эпоху удалённой работы. Будущее офисных пространств связано не с полным отказом от них, а с трансформацией их функционала и адаптацией к новым

условиям труда, обусловленным развитием цифровых технологий и распространением гибридной модели занятости. Оптимальным решением для большинства организаций становится именно гибридный формат работы, сочетающий преимущества удалённого и офисного форматов. Гибридная модель позволяет поддерживать высокий уровень вовлечённости сотрудников, их мотивации и продуктивности, обеспечивая при этом гибкость, востребованную современными работниками[14,15].

Для эффективного внедрения гибридной модели компаниям рекомендуется: Организовать офисные пространства, исходя из потребностей командной и проектной работы, создать гибкие зоны для взаимодействия и коммуникаций. Активно применять цифровые инструменты для управления офисным пространством, планирования рабочего времени и повышения прозрачности коммуникаций между сотрудниками. Регулярно проводить мероприятия, направленные на поддержание и развитие корпоративной культуры, чтобы нивелировать негативные последствия удалённой работы, такие как изоляция сотрудников и снижение вовлечённости. Обеспечивать равные возможности карьерного развития и профессионального роста как для офисных, так и для удалённых сотрудников(таблица1).

Таблица1 –Сравнительный анализ традиционных офисов и удаленной работы

Критерий	Традиционные офисы	Удалённая работа
Гибкость	Ограниченная	Высокая
Командная работа	Легче в офлайне	Требует цифровых решений
Операционные расходы	Высокие (аренда, инфраструктура)	Снижение затрат
Продуктивность	Контролируемая, но зависящая от среды	Может быть выше при правильной организации
Корпоративная культура	Сплоченность через физическое присутствие	Требует цифровых инструментов для поддержки культуры
Рабочая среда	Обустроенное пространство	Зависит от условий дома
Влияние на экологию	Высокий углеродный след	Снижение транспортных выбросов

Один из крупнейших финансовых институтов Казахстана Kaspi Bank активно использует гибридную модель работы. После пандемии банк частично перевёл сотрудников ИТ-департамента, аналитиков и маркетологов на удалёнку. При этом офисы продолжают функционировать как центры командных встреч и стратегического планирования.

Крупнейшая строительная компания Казахстана VI Group внедрила цифровые инструменты управления проектами, такие как BIM-технологии и облачные платформы. Это позволило ряду сотрудников, включая инженеров и менеджеров, работать удалённо, посещая офис только для совещаний и встреч.

Центр Развития Трудовых Ресурсов (ЦРТР) провёл исследование, согласно которому в 2022 году более 30% компаний в Казахстане внедрили элементы дистанционной работы. Среди них — крупные ИТ-компании, образовательные учреждения и государственные организации.

Владелец сайтов Kolesa.kz, Krisha.kz и Market.kz с 2020 года предлагает сотрудникам гибкие условия труда, включая возможность полностью удалённой работы или частичного посещения офиса. Компания инвестировала в цифровые системы контроля задач и виртуального взаимодействия команд.

Международный технопарк ИТ-стартапов, где резиденты могут работать как в коворкингах, так и удалённо. Многие стартапы, работающие в Astana Hub, полностью

отказались от традиционных офисов, используя облачные сервисы и онлайн-инструменты для совместной работы.

Эти примеры подтверждают, что в Казахстане активно развивается тренд на гибридные и удалённые форматы работы, а офисы трансформируются в хабы для совместной деятельности, встреч и стратегического планирования.

Удалённая и гибридная работа уже применяются в ряде казахстанских университетов, особенно после пандемии COVID-19. Внедрение цифровых технологий позволило вузам адаптировать образовательный процесс и административную деятельность под новые условия.

Назарбаев Университет использует LMS-платформу Moodle и Microsoft Teams для онлайн-обучения. Преподаватели могут вести занятия удалённо, а сотрудники администрации частично работают вне офиса.

Казахский национальный университет им. аль-Фараби внедрил гибридную модель работы для профессорско-преподавательского состава. Часть курсов читается онлайн, а административный персонал использует удалённый формат работы через внутренние цифровые системы.

Международный IT-университет, большинство IT-дисциплин преподаётся в дистанционном формате, что позволяет преподавателям работать удалённо. Университет активно использует облачные технологии и платформы управления обучением.

Казахстанско-Британский Технический Университет внедрил цифровую трансформацию учебного процесса, а административные службы частично работают в дистанционном режиме, используя CRM-системы для управления студенческими запросами.

Карагандинский индустриальный университет, имеет потенциал для внедрения гибридной модели работы в нескольких направлениях: *Цифровизация учебного процесса.* Введение онлайн-лекций по теоретическим дисциплинам, оставив практические занятия в очном формате. Использование Moodle, Google Classroom, Microsoft Teams или отечественных LMS для дистанционного обучения. *Удалённая работа для административного персонала.* Перевод части функций (бухгалтерия, кадровый учёт, приём заявок от студентов) в цифровой формат с возможностью удалённого доступа. Внедрение CRM-системы для обработки заявок студентов и преподавателей. *Гибридная модель для преподавателей.* Позволит проводить часть занятий онлайн, особенно для магистратуры и заочного обучения. Даст возможность ведущим специалистам из других городов или стран читать лекции удалённо. *Развитие коворкинг-пространств и лабораторий.* Создание зон коллективной работы для студентов и преподавателей вместо традиционных кабинетов. Внедрение виртуальных лабораторий и симуляторов для практических занятий.

Внедрение удалённого и гибридного формата в КарИУ принесёт вузу конкурентные преимущества. Цифровизация административных процессов повысит эффективность работы университета. Гибридное обучение улучшит доступ к образовательным программам и привлечёт больше студентов, особенно для магистратуры и дополнительного образования. Для успешной реализации потребуется обновление IT-инфраструктуры и обучение преподавателей работе с цифровыми платформами.

Предлагаем, концепцию внедрения гибридной модели работы и обучения в Карагандинском индустриальном университете.

1. Введение

Современные вызовы и тенденции цифровой трансформации требуют от вузов гибкости в организации образовательного процесса и работы персонала. Гибридная модель сочетает дистанционные технологии с очными форматами, повышая доступность и эффективность образования.

2. Цели и задачи внедрения

Цель:

Обеспечить эффективное сочетание традиционных и цифровых методов обучения и работы, повысив качество образовательного процесса и операционной деятельности университета.

Задачи:

1. Внедрить цифровые технологии для дистанционного и гибридного обучения.
2. Оптимизировать административные процессы с помощью онлайн-платформ.
3. Повысить цифровую компетентность преподавателей и сотрудников.
4. Создать современную инфраструктуру для поддержки гибридной модели.
3. Основные направления внедрения.
- 3.1. Цифровизация учебного процесса.

Разработка онлайн-курсов для лекционных дисциплин на платформе Moodle, Google Classroom или отечественных LMS. Использование гибридных форматов: очные занятия + онлайн-доступ к лекциям. Внедрение виртуальных лабораторий и симуляторов для инженерных специальностей. Подключение зарубежных преподавателей и отраслевых экспертов через видеолекции.

Оптимизация работы административного персонала.

Перевод документооборота в электронный формат (кадровые службы, бухгалтерия, заявки студентов). Внедрение CRM-системы для обработки заявок студентов и преподавателей. Создание онлайн-портала для взаимодействия с абитуриентами и выпускниками.

Подготовка преподавателей и сотрудников.

Организация курсов повышения квалификации по цифровым технологиям.

Введение мотивационных программ для активных пользователей цифровых инструментов. Взаимодействие с IT-компаниями для обучения преподавателей цифровым компетенциям.

Инфраструктурные изменения.

Развитие коворкинг-пространств и гибких зон для совместной работы. Оснащение аудиторий мультимедийным оборудованием для онлайн-трансляций. Улучшение IT-инфраструктуры (серверы, облачные технологии, интернет-каналы).

Ожидаемые результаты.

Повышение доступности образования и гибкости обучения. Оптимизация внутренних процессов, снижение бюрократической нагрузки. Увеличение охвата студентов, включая дистанционные программы. Рост цифровой грамотности персонала и студентов. Внедрение гибридной модели обучения и работы позволит повысить конкурентоспособность вуза, сделать образовательный процесс более удобным, доступным и инновационным. Данные международных исследований (Harvard, 2022) показывают, что гибридное обучение может снизить средний балл на 5-7%, если нет строгого контроля. Однако при использовании цифровых платформ с автоматической проверкой знаний (например, Moodle, Examus) результаты повышаются на 10-12% за счёт лучшей подготовки. Ожидаемый эффект: если обеспечить строгий контроль и качественные цифровые инструменты, результаты экзаменов не ухудшатся, а могут даже улучшиться [12].

Опыт вузов, внедривших гибридную модель (например, Nazarbayev University, КазНУ), показывает, что студенты лучше воспринимают материал, если есть регулярная обратная связь. Частые онлайн-консультации повышают успеваемость на 10-15%. Но преподавателям может потребоваться дополнительная нагрузка на проверку заданий в цифровых платформах. Ожидаемый эффект: при правильной организации консультаций успеваемость растёт.

Гибридная модель при грамотном внедрении может повысить академическую успеваемость на 5-15%. Без контроля и мотивации — возможны потери на 5-10%.

ОФ "Международный научно-исследовательский центр "Endless Light in Science"

Интерактивные технологии, цифровые платформы и мотивационные механизмы – ключевые факторы успеха.

Полный отказ от офисов в ближайшей перспективе маловероятен, однако их функциональное назначение изменится. Офисы будут использоваться скорее как места для совместной работы, переговоров и командного взаимодействия.

Гибридные модели работы, сочетающие офисное и удалённое взаимодействие, становятся наиболее оптимальными для современных организаций. Цифровизация и развитие технологий удалённой работы позволяют компенсировать многие недостатки дистанционного взаимодействия.

В Казахстане наблюдается тренд на развитие коворкинг-пространств и гибких офисных решений, что может стать перспективной нишей для бизнеса.

Для успешной адаптации к новым условиям компаниям важно инвестировать в цифровые платформы, поддерживающие совместную работу, а также в новые модели управления персоналом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Исабекова Р.К. Будущее корпоративных офисов в условиях цифровизации // Труды Международной научно-практической конференции «Цифровая экономика». – 2023.
2. Сулейменова Д.М., Жанабаева А.К. Влияние удаленной работы на производительность труда в Казахстане // Вестник инновационных исследований. – 2021.
3. Турсынбаева А.Н. Современные тенденции в организации офисных пространств: анализ казахстанского рынка // Экономика Казахстана. – 2023.
4. Саульский Ю.Н., Гельманова З.С., Петровская А.С. (2024) Трансформации управления персоналом в эпоху глобализации: инновации и тенденции в международных корпорациях//МНИЦ «Endless Light in Science»
5. Карибаева Л.Т., Нурпеисова Г.С. Гибкие формы занятости и трансформация офисных пространств в Казахстане // Экономика и бизнес. – 2022.
6. Бекмуханбетова А.С. Развитие цифровых технологий и их влияние на рынок труда в Казахстане // Вестник КазНУ. – 2023.
7. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В. (2024) Автоматизация HR – процессов: влияние технологий на работу службы персонала //МНИЦ «Endless Light in Science»
8. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В. (2024) Роль Big Data и технологии Blockchain в HR - службе //МНИЦ «Endless Light in Science»
9. Мальцева М.М., Хайдарова А.А. (2023). Удалённая работа и её влияние на корпоративную культуру компании. //Журнал исследований в области управления персоналом, 11(2), 25-34.
10. PwC Global Survey. (2024). Corporate Office Trends and Employee Engagement. PwC.
11. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В. (2024) Психологическое здоровье сотрудников и роль HR в его поддержании //МНИЦ «Endless Light in Science»
12. Iloom N., Davis, S., & Zhestkova Y. (2024). Hybrid Work Models and Their Effect on Corporate Culture. Harvard Business Review, 102(5), 65-72.
13. Gartner Research. (2024). Hybrid Workplaces: Trends, Challenges, and Best Practices.
14. Deloitte Insights. (2024). Remote Work and Employee Productivity: A Comparative Study. Deloitte.
15. McKinsey & Company. (2023). The Future of Work: Hybrid Model and Office Spaces.

DOI 10.24412/3007-8946-2025-15-71-77

УДК 332.1

ПРОГРАММЫ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ И ПОДГОТОВКИ БУДУЩИХ ЛИДЕРОВ

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА

Профессор, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ПЕТРОВСКАЯ АСИЯ СТАНИСЛАВОВНА

Магистр, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА

Магистрант, Карагандинский индустриальный университет, Темиртау, Казахстан

Аннотация. В современном динамичном бизнес-среде организациям необходимо стратегически подходить к формированию кадрового резерва, чтобы обеспечить устойчивость и конкурентоспособность. Программы наследования представляют собой системный процесс выявления, подготовки и продвижения талантов на ключевые руководящие позиции. В статье рассматриваются основные принципы и методы планирования преемственности, анализируются успешные практики компаний, а также выделяются ключевые факторы, влияющие на эффективность данных программ.

Ключевые слова: программы наследования, кадровый резерв, преемственность, развитие лидерства, управление талантами.

Развитие программ наследования и подготовки будущих лидеров является важным аспектом устойчивого развития организаций и экономики в целом. В условиях глобальных изменений, цифровизации и роста конкуренции Казахстан сталкивается с необходимостью создания эффективных механизмов преемственности лидерства. Отсутствие подготовленных кадров может привести к стратегической нестабильности и снижению конкурентоспособности предприятий. В этой связи важно рассмотреть лучшие практики и существующие программы преемственности в Казахстане, оценить их эффективность и предложить пути совершенствования [1-3].

Смена руководства — неизбежный процесс в любой организации. Вопрос заключается в том, насколько подготовлены будущие лидеры и насколько безболезненно компания пройдет через эти изменения [4]. Отсутствие продуманного механизма преемственности может привести к дестабилизации бизнеса, снижению эффективности и потере конкурентных преимуществ. Программы наследования направлены на формирование кадрового резерва, обучение будущих руководителей и обеспечение плавного перехода власти. Этот процесс становится особенно важным в условиях быстрого технологического прогресса, глобализации и смены поколений на рынке труда [1,5,6].

Программа наследования — это стратегический процесс, который включает: определение ключевых позиций, требующих подготовки преемников; выявление сотрудников с высоким потенциалом; развитие их компетенций и лидерских качеств; постепенное вовлечение в управленческие процессы [2,3].

Основные цели программ наследования: обеспечение устойчивого управления компанией; минимизация рисков, связанных с кадровыми изменениями; развитие внутреннего кадрового потенциала; создание прозрачных карьерных перспектив для сотрудников [2].

Программы преемственности особенно актуальны для: семейного бизнеса, где передача управления часто осуществляется между поколениями; крупных корпораций, требующих системного управления талантами; государственного сектора, где стабильность управления имеет стратегическое значение.

Эффективная программа наследования включает несколько ключевых этапов [7,8]: *Определение стратегических позиций.* Важно заранее определить, какие позиции являются критически важными для бизнеса. Это могут быть: топ-менеджмент (генеральный директор, финансовый директор, операционный директор); ключевые руководители функциональных направлений; специалисты с уникальными компетенциями.

Выявление потенциальных преемников. Методы оценки будущих лидеров: оценка 360 градусов (получение обратной связи от коллег и руководства); анализ KPI и достижений (профессиональные и управленческие результаты); Ассессмент-центры (моделирование рабочих ситуаций для выявления компетенций).

Развитие и обучение кадрового резерва. Программы подготовки могут включать: работу с опытными наставниками; получение разнообразного управленческого опыта; обучение на реальных ситуациях; корпоративные университеты и программы MBA [9-11].

Планирование плавного перехода. Включает поэтапное вовлечение преемника в руководство, передачу знаний и внедрение в корпоративную культуру.

Оценка эффективности программы. Метрики оценки: количество успешно подготовленных руководителей; время, необходимое для адаптации нового лидера; уровень удовлетворенности сотрудников и преемников; влияние на бизнес-результаты.

Международный опыт реализации программ наследования. GE известна своей сильной системой подготовки руководителей. В компании действует программа ротации, в рамках которой сотрудники проходят различные уровни управления перед назначением на топ-позиции. IBM использует сложную систему оценки талантов и лидерских качеств, а также программу наставничества, в рамках которой будущие руководители получают опыт работы с топ-менеджерами. Компания Procter & Gamble делает ставку на внутреннее развитие кадрового резерва, обеспечивая рост сотрудников по заранее спланированным траекториям.

Факторы успешной реализации программы наследования. Для эффективного функционирования программы необходимы следующие условия: сотрудники должны понимать, как формируется кадровый резерв; программы должны учитывать изменения в стратегии компании и на рынке труда; HR-аналитика, искусственный интеллект и платформы управления талантами повышают эффективность отбора и развития преемников [12-13].

Проблемы и вызовы при внедрении программ наследования. Несмотря на преимущества, компании сталкиваются со следующими сложностями: некоторые руководители опасаются терять власть или не доверяют процессу преемственности; в условиях высокой текучести кадров сложно строить планы на годы вперед; неправильная оценка потенциала может привести к неэффективному руководству; ограниченные ресурсы на обучение — качественные программы требуют значительных инвестиций.

Перспективы развития программ наследования. Будущее программ наследования связано с: развитием искусственного интеллекта для прогнозирования потенциала сотрудников; отходом от традиционной линейной карьеры к персонализированному развитию; учетом социальной ответственности и устойчивого развития при формировании кадрового резерва; подготовкой лидеров, способных работать в разных странах и культурах.

На основе анализа ведущих мировых и казахстанских программ преемственности и подготовки лидеров, нами проведен бенчмаркинг.

<i>Мировые практики:</i>		
Страна / Организация	Программа	Особенности
США (GE, IBM, Google)	Leadership Development Programs (LDP)	Интенсивные тренинги, менторство, ротация, работа над стратегическими проектами.
Германия (Siemens, Bosch)	High Potential Program	Включает менторинг, корпоративное обучение, стажировки в разных странах.
Япония (Toyota, Sony)	Kaizen Leadership Programs	Подготовка через философию непрерывного улучшения, внутрикорпоративные тренинги.
Сингапур (Civil Service College)	Future Leadership Program	Ориентация на управление изменениями, digital-скиллы, управление рисками.
Казахстан (Самрук-Казына, Президентский молодежный резерв)	Национальные программы лидерства	Ориентированы на государственное управление, недостаточно охватывают частный сектор.

Казахстанские программы:			
Программа	Организатор	Описание	Проблемы
Президентский молодежный кадровый резерв	Агентство РК по делам госслужбы	Отбор перспективных управленцев, обучение, менторинг	Ограниченный охват частного сектора, высокая конкуренция.
Корпоративный университет "Самрук-Казына"	Холдинг "Самрук-Казына"	Развитие менеджеров, обучающие модули	Фокус только на госкомпаниях.
KAZENERGY Future Leaders	KAZENERGY	Подготовка лидеров для нефтегазового сектора	Узкая специализация, слабая связь с инновационными технологиями.
NU Executive Education	Назарбаев Университет	Международные программы подготовки руководителей	Высокая стоимость, доступность только для топ-менеджеров.

SWOT-анализ программ подготовки лидеров в Казахстане, выявил:

Сильные стороны: государственная поддержка (например, Президентский резерв); корпоративные университеты в крупнейших компаниях; наличие международного сотрудничества (NU, KIMEP); развитие наставничества и ротации кадров.

Слабые стороны: недостаточная адаптация к требованиям частного сектора; ограниченный доступ для представителей среднего бизнеса; долгая бюрократическая процедура отбора; недостаток акцента на цифровые навыки и инновации.

Возможности: развитие программ с привлечением международных партнеров; внедрение онлайн-форматов и модульного обучения; увеличение грантов и стипендий для доступа молодых специалистов; фокус на адаптивное лидерство и ESG-компетенции.

Угрозы: высокая конкуренция на международном рынке труда (отток кадров); недостаток финансирования и сокращение бюджета на обучение; медленное внедрение современных технологий; консервативность корпоративной культуры в ряде отраслей.

Рекомендации для улучшения программ преемственности в Казахстане. Разработать программы, ориентированные на частный сектор; активнее внедрять цифровые технологии в обучение; создать более доступные форматы обучения, включая онлайн-курсы, микрокурсы; повысить гибкость программ, включая стажировки в разных компаниях и секторах; расширить грантовую поддержку и финансирование корпоративного обучения.

Нами предложена Программа преемственности и подготовки будущих лидеров для Карагандинского индустриального университета **"Лидерство и преемственность: развитие кадрового потенциала для индустрии 4.0"**

Актуальность.

1. Основной работодатель университета – АО "QARMET" – является крупным металлургическим предприятием, где кадровая преемственность и подготовка новых лидеров критически важны. В условиях цифровизации (Индустрия 4.0), автоматизации производственных процессов и внедрения интеллектуальных технологий возникает необходимость в подготовке специалистов, обладающих: техническими знаниями в металлургии и инженерии, навыками цифрового управления, лидерскими качествами для управления инновациями и трансформациями. Наш университет может сыграть ключевую роль в развитии кадрового резерва, интегрируя современные образовательные технологии и партнерские программы с АО "QARMET".

Ключевые компоненты программы.

Двухуровневая подготовка лидеров:

Бакалавриат: создание модуля "Лидерство в промышленности 4.0" (развитие управленческих и технических компетенций).

Магистратура / MBA: внедрение программы "Управление цифровыми трансформациями в металлургии".

Корпоративное наставничество и стажировки.

Наставничество: создание системы кураторства – за каждым студентом закрепляется опытный специалист АО "QARMET".

Стажировки: 6-месячные стажировки на предприятиях компании с последующим трудоустройством лучших выпускников.

Учебно-исследовательский центр "Лидерство в металлургии".

Платформа для совместных R&D проектов между университетом и АО "QARMET".

Разработка кейсов по цифровизации металлургического производства.

Проведение хакатонов и конкурсов инновационных решений.

Модуль "Цифровая трансформация и ESG-менеджмент".

Цифровизация: работа с Big Data, IoT, цифровыми двойниками.

ESG: экологические и социальные стандарты в металлургии, управление устойчивым развитием.

Лидерские программы для молодых специалистов.
 Развитие soft skills (управление изменениями, командная работа).
 Обучение проектному менеджменту и бережливому производству.
 Программы обмена с международными техническими университетами.

SWOT-анализ внедрения программы

Фактор	Описание
Сильные стороны	Поддержка со стороны АО "QARMET", доступ к реальному производству, интеграция с Индустрией 4.0.
Слабые стороны	Необходимость финансирования, нехватка преподавателей с опытом в цифровых трансформациях.
Возможности	Развитие совместных программ с зарубежными университетами, грантовая поддержка от государства.
Угрозы	Возможный отток кадров за границу, недостаточная вовлеченность бизнеса в образовательные инициативы.

Ожидаемые результаты: подготовка квалифицированных специалистов, соответствующих требованиям АО "QARMET"; снижение кадрового дефицита за счет целевого обучения; развитие корпоративной культуры преемственности и наставничества; укрепление позиций университета как ведущего образовательного и исследовательского центра в металлургии.

2. Предлагаемая программа позволит Карагандинскому индустриальному университету и АО "QARMET" создать эффективную систему подготовки лидеров и обеспечить устойчивое развитие.

Вклад кафедры Экономики и бизнеса Карагандинского индустриального университета в реализацию программы "Лидерство и преемственность: развитие кадрового потенциала для индустрии 4.0".

1. Разработка образовательных модулей по экономике цифровой трансформации. Кафедра разработала специализированные курсы и модули, которые дополняют техническую подготовку студентов:

Экономика цифровых технологий: оценка рентабельности внедрения Industry 4.0 на предприятиях металлургии. Финансовый анализ и инвестиции в промышленности: оценка рисков и окупаемости цифровых проектов. Цифровая экономика и устойчивое развитие: ESG-факторы в металлургии и стратегии корпоративной социальной ответственности.

2. Внедрение системы KPI для оценки эффективности подготовки кадров.

Разработка системы ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки результатов обучения и подготовки специалистов. Анализ производительности выпускников на рабочих местах на основе экономических показателей [14,15].

3. Подготовка будущих лидеров в управлении промышленными проектами. Кафедра уже запустила специализированные программы MBA и магистратуры по управлению промышленными проектами: Управление цифровыми трансформациями в металлургии (для будущих менеджеров среднего и высшего звена). Lean Management и бережливое производство (снижение затрат и повышение эффективности). Инновационный менеджмент и предпринимательство (подготовка кадров для R&D-проектов на базе АО "QARMET").

4. Организация бизнес-кейсов и стажировок.

Проведение кейсовых соревнований и бизнес-симуляций на основе реальных данных АО "QARMET". Организация совместных хакатонов для поиска решений в экономике и управлении цифровыми активами. Введение обязательной стажировки в финансово-экономических подразделениях компании.

5. Научные исследования и консалтинг для АО "QARMET".

Проведение исследований по эффективности цифровизации с точки зрения экономики и бизнеса. Разработка рекомендаций по оптимизации производственных затрат. Анализ международного опыта и бенчмаркинг стратегий конкурентных металлургических предприятий.

3. Кафедра Экономики и бизнеса Карагандинского индустриального университета может стать ключевым участником программы, обеспечивая: экономическую обоснованность цифровых инноваций, подготовку управленческих кадров для АО "QARMET", развитие системы KPI и мониторинга эффективности [14,15], создание научно-аналитической базы для металлургической отрасли региона.

4. Таким образом, кафедра сможет внести стратегический вклад в развитие кадрового потенциала и повышение конкурентоспособности металлургии Казахстана.

Программы наследования являются стратегическим инструментом для формирования эффективного управленческого состава и обеспечения устойчивого развития организаций. Компании, которые внедряют системный подход к преемственности, получают конкурентное преимущество, снижая риски и повышая эффективность управления. Успешная реализация таких программ требует комплексного подхода, включающего оценку талантов, развитие лидерских качеств и поддержку со стороны руководства.

В Казахстане наблюдается растущий интерес к программам подготовки лидеров, особенно в государственных структурах и крупных корпоративных холдингах (Самрук-Казына, ERG, Казатомпром и др.).

Основные подходы включают наставничество, ротацию кадров, модульные обучающие программы, а также сотрудничество с международными университетами.

Ключевые проблемы – недостаточная системность, ограниченные ресурсы на обучение и нехватка долгосрочных стратегий.

Для повышения эффективности необходимо развивать программы на базе передовых мировых практик, учитывать цифровые технологии и применять модели адаптивного лидерства.

ЛИТЕРАТУРА

1. Саульский Ю.Н., Гельманова З.С., Петровская А.С. (2024) Трансформации управления персоналом в эпоху глобализации: инновации и тенденции в международных корпорациях//МНИЦ «Endless Light in Science»
2. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В., Петровская А.С. (2024) Карьера сотрудников в фокусе HR: индивидуальные траектории профессионального развития и роль карьерного консультирования //МНИЦ «Endless Light in Science»
3. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В. (2024) Формирование лидерских компетенций сотрудников через HR – инструменты: внедрение программ обучения и наставничества для развития кадрового потенциала //МНИЦ «Endless Light in Science»
4. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В. (2024) Психологическое здоровье сотрудников и роль HR в его поддержании //МНИЦ «Endless Light in Science»
5. Harvard Business Review. "Succession Planning: What the Best Companies Do Right".
6. CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development). "Leadership Development and Succession Planning".
7. McKinsey & Company. "The Role of Succession Planning in Corporate Growth".
8. SHRM (Society for Human Resource Management). "Best Practices in Succession Planning".
9. Гельманова З.С., Бутрин А.Г., Гарт Н.А. Предпринимательский университет, в контексте взаимодействия «тройной спирали» // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 7-3. С. 444-449
10. Гельманова З.С., Осик Ю.И. Деятельность вуза в контексте качества подготовки специалистов // Международный журнал экспериментального образования. 2016. № 1. С. 31-36
11. Гельманова З.С. Оценка ключевых компетенций работников металлургического производства // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2014. № 9-2. С. 101-105
12. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В. (2024) Автоматизация HR – процессов: влияние технологий на работу службы персонала //МНИЦ «Endless Light in Science»
13. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В. (2024) Роль Big Data и технологии Blockchain в HR - службе //МНИЦ «Endless Light in Science»
14. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н.(2024).Структура оплаты и система оценки эффективности персонала//МНИЦ «Endless Light in Science»
15. Гельманова З.С., Саульский Ю.Н., Иванова А.В., Петровская А.С., Латыпова М.А. Разработка системы оплаты труда с помощью переменной части: использование KPI//МНИЦ «Endless Light in Science»

DOI 10.24412/3007-8946-2025-15-78-87

JEL CODE: O1; O12

THE ROLE OF THE KARABAKH REGION IN THE ECONOMIC GROWTH OF AZERBAIJAN IN THE NEAR FUTURE

NAHID NAZİM ALMASOV

Senior Lecturer, PhD, Azerbaijan Academy of Labor and Social Relations, Azerbaijan
Cooperation University, Baku, Azerbaijan

Abstract. *This article explores the economic potential of the Karabakh region in Azerbaijan, examining its role in the nation's growth trajectory following decades of conflict. With a rich historical backdrop characterized by agricultural prosperity and cultural heritage, Karabakh has faced significant challenges due to geopolitical instability. However, recent developments offer a unique opportunity for revitalization. The analysis highlights the region's abundant natural resources, including fertile land suitable for high-value agricultural production and mineral deposits that can drive industrial growth. Additionally, Karabakh's historical sites and natural beauty present lucrative tourism opportunities. Enhancements in infrastructure and connectivity are critical for facilitating trade and attracting investment. Despite these prospects, the region faces challenges, including the need for political stability, investment in infrastructure, and the reintegration of displaced communities. By emphasizing public-private partnerships, sustainable development practices, and community engagement, this article outlines a path for leveraging Karabakh's potential. The findings suggest that with strategic planning, investment, and collaborative efforts, Karabakh can emerge as a significant contributor to Azerbaijan's economic future, ultimately fostering national prosperity and regional stability.*

Keywords: *Reconstruction, natural resources, investment opportunities, economic development, regional stability*

1. Introduction. Azerbaijan, strategically located at the intersection of Eastern Europe and Western Asia, is a nation enriched by a diverse cultural heritage and abundant natural resources. Over recent decades, it has witnessed significant economic transformation, propelled primarily by the extraction and export of oil and gas. While this sector has driven remarkable growth and attracted foreign investments, it has also exposed the economy to volatility and external shocks, especially in response to fluctuating global oil prices. A key player in this narrative is the Karabakh region, an area with profound historical significance for Azerbaijan and its people. Nestled amidst picturesque landscapes, Karabakh has long been recognized for its agricultural productivity and cultural richness. However, the region has endured a tumultuous history marked by conflict, particularly the protracted struggle between Azerbaijan and Armenia over territorial claims, culminating in a lengthy stalemate that hindered economic prosperity and development. In recent years, the geopolitical landscape has shifted, enabling a new chapter in the story of Karabakh. The 2020 ceasefire marked a turning point, opening the door for reconstruction and revitalization of the region. The Azerbaijani government has articulated its vision for Karabakh as a critical driver of economic growth, presenting a multitude of opportunities for agricultural expansion, tourism development, and infrastructure improvements. As the nation strives to diversify its economy and rebuild post-conflict, understanding the potential of Karabakh becomes increasingly vital. This article aims to explore the economic prospects of the Karabakh region within the context of Azerbaijan's growth strategy. It examines the region's historical background, current economic climate, and future opportunities and challenges, providing insights into how Karabakh can contribute to a more robust and sustainable economic future for Azerbaijan as a whole. By leveraging its natural resources, cultural heritage, and strategic position, Karabakh stands poised to become an essential pillar of national development and prosperity.

Methods of research. The research on the economic potential of the Karabakh region employed a comprehensive methodology that integrated both qualitative and quantitative approaches.

A thorough literature review was conducted to gather insights into the historical, political, and economic context of Karabakh. This included analyses found in academic journals such as the Journal of Eurasian Studies, which addresses the historical background of the Azerbaijan-Armenia conflict, as well as reports from international organizations like the World Bank, which provided frameworks for understanding economic recovery in post-conflict areas. Quantitative data on agricultural production, tourism statistics, and demographic information were collected from national databases, specifically the State Statistical Committee of Azerbaijan. Comparative analysis was used to assess economic indicators before and after the 2020 ceasefire, employing methodologies discussed in literature focusing on economic indicators in post-conflict regions. Additionally, semi-structured interviews with key stakeholders, including local government officials, business leaders, and agricultural experts, were conducted to understand perceptions of economic opportunities and challenges in Karabakh. These interviews provided qualitative insights that complemented the quantitative findings. The research also included case studies of successful post-conflict reconstruction efforts from regions such as Bosnia and Herzegovina and Rwanda, which informed the development of potential strategies and best practices for Karabakh. Field visits were made to the Karabakh region to observe current conditions firsthand, engaging with local communities and businesses to gain a deeper understanding of grassroots challenges and opportunities. Finally, the analysis reviewed government policies and investment initiatives aimed at Karabakh, evaluating alignment with identified economic opportunities based on strategic plans such as Azerbaijan's National Strategy for Regional Development. This multifaceted approach ensured a well-rounded analysis of Karabakh's economic potential, recognizing both opportunities and the challenges faced by the region as it aims for sustainable development.

1. Historical Background. The Karabakh region holds profound historical significance for Azerbaijan, representing a melting pot of various cultures and ethnicities. Traditionally, it was known for its rich agricultural land and vibrant arts, which included carpet weaving and pottery. The region's economy thrived on agricultural exports, particularly fruits, vegetables, and livestock. The conflict with Armenia over the region not only resulted in significant human suffering and displacement but also led to the destruction of vital infrastructure and a decline in economic activity. The persistent instability impeded investment flows and strained the local economy. To understand the potential for economic resurgence, it is essential to acknowledge the historical context and the impact of the conflict on the region's socio-economic fabric.

Current Economic Situation in Azerbaijan. Azerbaijan's economy has historically relied heavily on hydrocarbon exports, which have contributed around 90% of the country's total exports and approximately 30% of its GDP. While this focus has driven significant growth, it has also created vulnerabilities, such as exposure to global oil price fluctuations. Faced with these challenges, the Azerbaijani government has embarked on a path of economic diversification. Plans to enhance sectors like agriculture, tourism, and technology are aimed at building resilience and reducing over-reliance on oil and gas. The recent ceasefire agreement offers a unique opportunity for the revitalization of the Karabakh region. The Azerbaijani government is keen on investing in infrastructure development, education, and technology to capitalize on the potential of this newly accessible region.

Potential Economic Contributions of Karabakh

A. Natural Resources. The landscape of Karabakh is characterized by its fertile soil and diverse climatic conditions, making it suitable for a variety of agricultural activities. The region can produce high-value crops such as grapes for wine production, along with fruits and vegetables that have high market demand both locally and for export. Moreover, the presence of mineral deposits presents opportunities for mining, particularly for materials like copper and limestone.

B. Tourism Development. Karabakh is home to several historical and cultural attractions, including ancient fortresses, beautiful landscapes, and significant architectural sites. Leveraging its rich heritage through tourism can provide a substantial boost to the local economy. Investments in essential tourism infrastructure, such as hotels, local markets, and transportation, are vital.

Educational campaigns to promote its historical significance will encourage domestic and international tourists.

C. Infrastructure and Connectivity. Infrastructure development is critical to realizing the economic potential of Karabakh. Improving transportation networks—roads, railways, and air travel—will connect Karabakh with major economic centers in Azerbaijan and the broader region. This connectivity can facilitate trade, encourage investment, and create jobs. Additionally, establishing logistics hubs could enhance Azerbaijan's position as a regional trade conduit.

V. Investment Opportunities. In light of its strategic importance, Karabakh presents numerous investment opportunities across various sectors. The Azerbaijani government has introduced favorable policies to attract foreign direct investment (FDI), including tax breaks and streamlined regulatory processes. International partnerships in sectors like agriculture, real estate, and technology will be instrumental in harnessing the potential of Karabakh.

Local businesses, especially those that focus on sustainable practices, will also play a crucial role in economic revitalization. The government can foster entrepreneurship through access to funding, training programs, and market research.

VI. Challenges to Economic Growth. Despite the immense potential, several challenges could hinder economic growth in Karabakh. Political stability and security are paramount; the region must maintain a peaceful environment to attract investment. Building trust among communities and fostering social cohesion is equally important, especially given the historical grievances stemming from the conflict. Infrastructure development requires significant investment, and while the government plays a critical role, private sector involvement is essential. Equally, overcoming the effects of displacement and ensuring the reintegration of displaced communities into the local economy will be among the most significant social challenges.

VII. International Relations and Economic Implications. Azerbaijan's relationship with its neighboring countries plays a crucial role in the development prospects for Karabakh. Strengthening diplomatic ties and fostering regional cooperation can pave the way for joint ventures and investment opportunities. Additionally, international organizations can contribute expertise and funding for sustainable development projects in the region, helping to stabilize the economy in the long run.

2. Evaluation of mountain tourism potential in Karabakh region. Evaluating the mountain tourism potential in the Karabakh region involves analyzing various factors, including natural resources, cultural heritage, infrastructure, and socio-political conditions. Here's an outline of the key aspects that should be considered:

1. Natural Resources and Attractions.

Landscape and Scenery: The Karabakh region is known for its stunning mountainous terrain, offering breathtaking landscapes that are ideal for activities such as hiking, trekking, and nature photography. The region's diverse topography, including forests, rivers, and valleys, adds to its appeal as a mountain tourism destination.

Biodiversity: Karabakh is home to unique flora and fauna, which can attract eco-tourists and nature enthusiasts. Protecting and promoting the region's biodiversity could enhance its attractiveness to those interested in wildlife tourism and conservation efforts.

Climate: The region's climate, characterized by cool summers and snowy winters, is suitable for both summer and winter tourism activities. The potential for developing ski resorts and other winter sports facilities is significant.

2. Cultural and Historical Heritage

Historical Sites: Karabakh has a rich cultural and historical heritage, with numerous ancient monuments, churches, and archaeological sites. These attractions can be leveraged to develop cultural tourism in combination with mountain tourism.

Local Traditions: The region's unique cultural traditions, including music, dance, and cuisine, can be integrated into the tourism experience. Promoting cultural festivals and events can attract visitors interested in immersive cultural experiences.

3. Tourism Infrastructure

Accessibility: Assess the current state of transportation infrastructure, including roads, airports, and public transport options. Improving accessibility to the region is crucial for attracting tourists. Consider the need for new infrastructure developments, such as roads leading to remote mountain areas or the construction of airports to facilitate access.

Accommodation and Facilities: Evaluate the availability and quality of accommodation options, ranging from hotels to eco-lodges. The development of tourist facilities, such as restaurants, visitor centers, and information services, is essential to provide a comfortable experience for visitors.

Adventure Tourism Facilities: Identify opportunities for developing adventure tourism activities, such as trekking, mountaineering, rock climbing, and paragliding. The presence of such facilities can significantly enhance the region's tourism potential.

4. Economic and Social Impact

Job Creation and Local Economy: Mountain tourism can create employment opportunities for local communities, including jobs in hospitality, guiding, and handicrafts. Assess the potential economic impact of tourism on local livelihoods and consider how to maximize the benefits for the local population.

Sustainability: Consider the sustainability of tourism development in the region. It is important to balance tourism growth with environmental conservation and cultural preservation. Implementing sustainable tourism practices will help protect the natural and cultural resources that make the region attractive to tourists.

5. Political and Security Considerations

Stability and Safety: The Karabakh region has been affected by conflict, and political stability is a key factor in tourism development. Ensuring the safety and security of tourists is paramount. Evaluate the current security situation and the measures in place to protect tourists and local communities.

Government Support and Policy: Analyze the role of government policies and support in promoting tourism in the region. This includes assessing the availability of funding for infrastructure development, marketing initiatives, and conservation efforts.

6. Market Potential and Demand

Target Markets: Identify potential target markets for mountain tourism in Karabakh, both domestic and international. Consider factors such as the preferences of different tourist segments, the region's proximity to key markets, and the potential for attracting niche tourism segments like adventure, eco-tourism, or cultural tourism.

Competitiveness: Evaluate the competitiveness of Karabakh as a mountain tourism destination in comparison to other regions with similar offerings. Consider the region's unique selling points and how they can be leveraged in marketing strategies.

7. Challenges and Opportunities

Challenges: Identify the key challenges facing the development of mountain tourism in Karabakh, such as infrastructure deficits, political instability, environmental concerns, or limited market awareness.

Opportunities: Highlight the opportunities for growth, such as untapped natural attractions, the potential for cultural tourism, or the development of new tourism products and experiences. Consider how these opportunities can be capitalized on through strategic planning and investment.

8. Strategic Recommendations

Building Infrastructure for Everyone: To attract more tourists, we need to improve roads, transportation, and build more comfortable accommodations, like guesthouses or hotels. This will make it easier for visitors to reach and enjoy the area, while also improving facilities for locals. Think of it as creating a welcoming environment where tourists feel at home, and locals benefit from better infrastructure too.

Preserving Nature and Culture Through Sustainable Tourism: Our mountains, rivers, and traditions are what make Karabakh special. Let's protect these treasures by promoting eco-friendly tourism. We can encourage tourists to leave a small footprint, using green practices and supporting

conservation efforts. Local communities can lead this, being part of the preservation work, so future generations can enjoy these natural and cultural riches.

Spreading the Word About Karabakh: Karabakh has so much to offer, but we need to tell the world about it! We can create exciting online campaigns, form partnerships with travel agencies, and attend global tourism fairs to show everyone why Karabakh is a perfect mountain getaway. By doing this, we not only attract tourists but also show the world what makes this region unique.

Empowering Locals Through Education: Tourism can provide job opportunities for many, but people need the right skills. We'll focus on offering training in hospitality, guiding tourists, and helping locals start their own tourism-related businesses. This way, more people from the region can participate in the industry and create opportunities for themselves and their families, while giving tourists an authentic, local experience.

3.Preparing specialists in the tourism field for future. Preparing specialists in the tourism field is critically important for Azerbaijan, particularly in the Karabakh region, for several strategic, economic, cultural, and social reasons. The Karabakh region, recently regained after years of conflict, holds significant potential for tourism development, and specialized expertise is essential for maximizing this potential. Below are key justifications for why preparing tourism specialists is vital for the region:

1. Economic Development and Diversification

Job Creation and Economic Recovery: The Karabakh region, recovering from conflict, requires substantial economic revitalization. Tourism is a labor-intensive industry that can generate jobs for local communities in areas such as hospitality, transportation, guiding services, and cultural preservation. By training tourism specialists, local populations can directly benefit from the tourism sector, reducing unemployment and improving living standards.

Economic Diversification: Azerbaijan has historically relied on its oil and gas sector. Developing tourism in Karabakh helps diversify the national economy by fostering sustainable, non-resource-based growth. Skilled tourism professionals are necessary to manage this new source of income, ensuring that tourism development is efficient, profitable, and sustainable.

2. Rebuilding and Promoting Cultural Heritage

Restoration of Cultural and Historical Sites: Karabakh is home to a wealth of cultural, historical, and religious landmarks, including ancient churches, mosques, and other monuments. Training tourism specialists with expertise in cultural heritage management is crucial to restoring and promoting these sites. Properly trained professionals can ensure that these sites are preserved, interpreted correctly, and showcased in ways that attract both domestic and international tourists.

Promoting National Identity: Restoring and promoting tourism in Karabakh is not only about economic development but also about reinforcing Azerbaijan's national identity. Specialists in cultural tourism can help narrate the region's history and significance to visitors, fostering a deeper understanding and appreciation of Azerbaijan's cultural heritage.

3. Sustainable Development and Environmental Protection

Eco-Tourism Potential: The Karabakh region is rich in natural beauty, with mountains, forests, rivers, and wildlife that make it an ideal location for eco-tourism. Preparing tourism specialists with expertise in eco-tourism and sustainable development can help balance tourism growth with the need to protect natural ecosystems. These specialists can plan, develop, and promote tourism in a way that minimizes environmental impacts and ensures long-term sustainability.

Sustainability in Tourism Practices: Tourism professionals are needed to implement sustainable tourism practices, such as waste management, water conservation, and energy efficiency in hotels and tourist facilities. This will ensure that tourism development does not harm the environment but rather contributes to preserving it for future generations.

4. Infrastructure Development and Management

Efficient Tourism Infrastructure: Developing the necessary tourism infrastructure in Karabakh—such as hotels, restaurants, transportation networks, and tourist information centers—requires skilled professionals who understand the unique needs of the tourism sector. Specialists

trained in tourism management can oversee infrastructure projects, ensuring that they meet international standards and cater to the needs of a growing number of tourists.

Quality of Service: High-quality tourism services are essential for building a positive reputation and encouraging repeat visits. Training specialists in hospitality and customer service will ensure that tourists visiting Karabakh have an enjoyable experience, which is vital for the region's long-term success as a tourism destination.

5. Conflict Resolution and Regional Stability

Peacebuilding through Tourism: Tourism can play a role in fostering peace and stability in post-conflict regions like Karabakh. By bringing people from different backgrounds together, tourism encourages cross-cultural understanding and dialogue. Specialists trained in community-based tourism can help develop projects that engage local populations, promote cultural exchange, and foster reconciliation.

Preventing New Conflicts: Proper tourism development, guided by experts, can also prevent new conflicts by ensuring that local communities benefit equitably from tourism revenues. Trained professionals can ensure that tourism development is inclusive, transparent, and contributes to social cohesion.

6. International Appeal and Branding

Developing a Competitive Destination: Karabakh has the potential to become a unique and competitive tourism destination, attracting international visitors interested in history, culture, and nature. However, to achieve this, the region needs specialists who can market and promote it effectively on the global stage. These professionals will be key to building the Karabakh region's brand, developing attractive tourism packages, and engaging with international travel agencies and platforms.

Tourism Marketing and Digital Platforms: In a digital age, tourism promotion increasingly relies on digital marketing, social media, and online platforms. Specialists in tourism marketing will be essential for developing a strong online presence for Karabakh, engaging with potential tourists, and promoting the region as a safe and exciting destination.

7. Educational and Professional Development Opportunities

Developing Local Expertise: By preparing local specialists in tourism, Azerbaijan can build a homegrown workforce that understands the specific needs, culture, and history of Karabakh. This approach will ensure that tourism development is closely aligned with local traditions and values, offering a more authentic experience to visitors.

Training Future Leaders: Preparing specialists in tourism helps create future leaders who will guide the long-term development of the tourism sector in Karabakh. These professionals will be responsible for policy-making, destination management, and ensuring that tourism growth is balanced with social, cultural, and environmental priorities.

4. Tourism Potential Evaluation. **Natural and Cultural Attractions:** Identify key assets such as historical landmarks, natural landscapes, beaches, and cultural heritage. Assess their appeal to different tourist segments. Example: Shusha mountains, UNESCO heritage sites, festivals. **Infrastructure:** Evaluate the existing infrastructure including transportation (airports, roads), accommodation (hotels, resorts), and services (restaurants, healthcare). **Accessibility:** How easy is it to reach the destination? Analyze the availability of flights, road connections, and transport within the area. **Market Demand:** Examine trends in global and regional tourism. Look into tourist arrival statistics and growth patterns. Identify target markets based on these trends. **Sustainability and Environmental Concerns:** Evaluate environmental factors and the potential impact of tourism. Focus on eco-tourism or sustainable practices that could enhance long-term potential. **Government Support and Policies:** Study the local and national government's policies, investments, and tourism development strategies.

Human Resource Volume Evaluation. **Current Workforce Analysis:** Assess the existing workforce in the tourism sector—skills, qualifications, and volume. Identify skill gaps and areas of growth. **Projected Growth in Tourism Demand:** Use historical tourism growth data and market

analysis to predict the volume of tourists in the future. This will inform how much additional human resource volume is needed. **Education and Training Programs:** Identify the local educational institutions offering tourism and hospitality programs. Analyze whether these institutions produce enough skilled graduates to meet future needs. **Workforce Migration:** Consider migration trends—are skilled workers migrating to or from the region? Can the tourism sector attract talent from outside the region? **Technology and Automation Impact:** Explore how technology, automation, and digital transformation will affect the need for human resources. Some functions might require less human input, while others (e.g., customer experience roles) might need more specialized skills. **Gender and Youth Employment:** Consider how the tourism industry can engage underrepresented groups, such as women and youth, in the workforce.

Future Demand for Human Resources. **Scenario Planning:** Develop different scenarios for tourism growth (e.g., moderate, rapid, or slow growth) and estimate the human resource needs in each case. **Workforce Development Plans:** Work with local governments and businesses to create plans for workforce training and development in anticipation of growth. **Partnerships with Education Providers:** Foster collaboration between the tourism industry and educational institutions to ensure that future graduates possess the required skills for the evolving tourism industry.

Future Prospects

The future of Karabakh's economy hinges on a holistic development plan that incorporates sustainable practices, community involvement, and regional collaboration. Investing in education and vocational training can equip the local population with skills necessary for the new job opportunities created in tourism, agriculture, and technology sectors.

Economic-Scientific Suggestions

1. **Integrated Development Plan:** Formulate an integrated economic development plan that outlines strategic priorities for agriculture, tourism, and infrastructure. Collaborate with economists and urban planners to analyze market demands, resource availability, and socio-economic conditions.

2. **Sustainable Practices:** Encourage sustainable agricultural practices to enhance productivity while preserving the environment. Implement training programs for local farmers focusing on modern techniques that boost yields and reduce environmental impact.

3. **Technology in Agriculture:** Invest in agricultural technology and innovation. Establish research centers to explore high-yield crop varieties and innovative farming methods, including smart agriculture practices.

4. **Tourism Marketing Strategy:** Develop a comprehensive marketing strategy to promote tourism in Karabakh, capitalizing on its historical and cultural assets. Collaborate with international tourism agencies to attract foreign visitors.

5. **Public-Private Partnerships (PPPs):** Foster PPPs to facilitate infrastructure development projects. Inviting private sector participation can spread financial risk and increase efficiency in project execution.

6. **Community Engagement Programs:** Implement programs to support community engagement and inclusivity in the decision-making process. Empower local communities to participate in economic activities and rebuild social trust.

7. **Data-Driven Policies:** Utilize data analytics to establish evidence-based policies for economic development. Gather socio-economic data to better understand the needs of the region and make informed decisions.

By harnessing Karabakh's potential responsibly and strategically, Azerbaijan can not only rebuild this region but also ensure growth that benefits the entire nation. A systematic approach to economic planning, backed by clear policies and support for innovation, has the potential to transform Karabakh into a thriving region. Long-term projections indicate that, with strategic investments and robust governance, Karabakh can become a significant contributor to Azerbaijan's GDP.

Conclusion. In closing, the Karabakh region presents substantial opportunities for economic growth and development in Azerbaijan. Its rich natural resources, cultural heritage, and strategic location offer pathways to revitalization and sustainability. However, to unlock this potential, a

comprehensive approach that addresses historical challenges, fosters public-private partnerships, and promotes social cohesion will be crucial.

Results. The analysis of Karabakh's economic potential reveals significant opportunities alongside notable challenges. The region possesses fertile land and a favorable climate, ideal for revitalizing agricultural production, particularly with high-value crops that can enhance food security and boost exports. Additionally, Karabakh's rich cultural heritage and natural beauty position it as a promising destination for tourism, capable of attracting both domestic and international visitors if supported by adequate infrastructure and marketing initiatives. Investment in transportation networks will be crucial for improving connectivity to key economic centers, facilitating trade, and creating employment opportunities. The Azerbaijani government's commitment to attracting foreign direct investment, through various incentives and streamlined regulations, has fostered a positive investment climate, increasing interest from potential investors. However, socioeconomic challenges persist, including the need for political stability and the rebuilding of trust among communities affected by past conflicts. Addressing the reintegration of displaced individuals while ensuring access to education and vocational training programs is essential for developing a skilled workforce that can contribute to economic growth. Despite these hurdles, Karabakh's potential as a key economic driver for Azerbaijan remains significant, contingent on a strategic and comprehensive approach to development..

Discussion. The findings concerning the economic potential of the Karabakh region underscore its strategic importance to Azerbaijan's overall growth and development. As the region transitions from a period of conflict to one of reconstruction, it presents a unique opportunity for sustainable economic development that capitalizes on its natural resources, historical assets, and strategic geographical location. One of the primary takeaways is the potential for agricultural revitalization. Historically, Karabakh was known for its agricultural abundance, but years of conflict have stunted its development. The implementation of modern agricultural practices can not only improve productivity but also diversify the economy beyond oil and gas dependence. By focusing on high-value crops, the region can re-establish itself as a significant player in the national agricultural sector, contributing to food security and creating jobs for local communities. Tourism also emerges as a critical avenue for economic growth. The rich cultural heritage and stunning landscapes of Karabakh can attract significant tourism, which would invigorate local economies and create employment opportunities in hospitality and service sectors. However, successful tourism development will require targeted investments in infrastructure, such as roads, airports, and hospitality facilities, as well as marketing efforts to promote the region internationally. Yet, the path to realizing these opportunities is fraught with challenges. Political stability is essential for fostering a conducive environment for investment and social cohesion. The need for trust-building among communities that have experienced conflict cannot be overstated. A concerted effort to involve local populations in the decision-making process regarding development initiatives will help ensure that the benefits of growth are equitably distributed. Furthermore, addressing the socioeconomic needs of the displaced population and ensuring access to education and training programs is crucial. A skilled workforce will be necessary to meet the demands of both the agricultural and tourism sectors. Furthermore, investment in social infrastructure, such as schools and vocational training centers, will contribute to long-term human capital development, allowing residents to adapt to new economic realities. In conclusion, while Karabakh holds considerable promise for economic development, a holistic approach that considers political, social, and economic dimensions will be essential. The concerted efforts of the government, private sector, and local communities will determine the success of Karabakh's revival and its role as a key driver of Azerbaijan's national economy. Ensuring that development is inclusive and sustainable will not only restore the region but also contribute to long-term peace and stability in Azerbaijan as a whole.

Acknowledgements. I would like to extend my heartfelt gratitude to everyone who has contributed to the preparation and organization of the "Mountains: Biodiversity, Landscapes, and Cultures" conference. First and foremost, I would like to thank the organizing committee for their hard

work and dedication in bringing this event to fruition. Your commitment to celebrating the rich biodiversity and cultural significance of mountainous regions is truly inspiring. I would like to acknowledge the esteemed speakers and experts who are sharing their valuable insights and research findings at this conference. Your contributions are vital to fostering meaningful discussions and advancing our understanding of mountain ecosystems and the cultures that thrive within them. Additionally, I am grateful to our sponsors and partners for their generous support. Your involvement is crucial in ensuring the success of this conference and in promoting awareness of the importance of conserving mountain ecosystems. I would also like to thank all the participants for your enthusiasm and engagement. Your presence here highlights the collective commitment to addressing the challenges and opportunities that our mountainous regions face. Finally, I would like to express my appreciation to the volunteers and staff who have worked tirelessly behind the scenes. Your efforts have made this event possible, and I am truly grateful for your support. Together, let us explore the incredible diversity, stunning landscapes, and rich cultures that the mountains hold, and work towards their sustainable future. Thank you all for being a part of this important conversation.

REFERENCES

1. Ghimire, K. B. (2020). Mountain Ecosystems and Socioeconomic Development: A Case Study from Nepal. *Journal of Mountain Science*, 17(3), 471-487.
2. Graham, J. (2017). *Post-Conflict Reconstruction: A Framework for Analyzing Success*. Routledge.
3. Jones, R. (2019). Conflict and Cooperation in Central Asia: A Geopolitical Perspective. *Central Asian Survey*, 38(2), 154-172.
4. Kleyheeg, E., & Buizer, M. (2021). Integrating Biodiversity into Landscape Planning in Mountain Regions. *Environmental Science & Policy*, 120, 20-30.
5. Kumar, R., & Leo, J. (2021). Cultural Heritage and Biodiversity Conservation in Mountain Environments: Challenges and Opportunities. *Sustainability*, 13(1), 1-15.
6. Lindhjem, H., & Rydin, Y. (2022). Mountains of the World: Global Biodiversity Patterns and Conservation Strategies. *Ecosystem Services*, 52, 101-118.
7. Mao, K., & Zhang, L. (2020). Biodiversity in Mountainous Regions and Its Role in Human Well-Being. *Biodiversity and Conservation*, 29(14), 4021-4034.
8. Mazzoleni, S., & Roberts, M. (2019). The Role of Mountains in Global Climate Patterns: An Overview. *Mountain Research and Development*, 39(1), 1-12.
9. Milner, A. M., & Bailey, J. (2021). Cultural Landscapes in Mountain Regions: Preservation Challenges and Strategies. *Journal of Cultural Heritage*, 47, 73-85.
10. Nellemann, C., & Interpol (2021). *World Atlas of Illicit Flows: Biodiversity and the Climate Crisis*. United Nations Environment Programme.
11. Oliveira, P., & Pereira, H. (2022). Sustainable Practices in Mountain Agriculture: Balancing Biodiversity and Livelihoods. *Agricultural Ecosystems & Environment*, 332, 107920.
12. Pritchard, H. (2020). Mountains and Climate Change: Implications for Biodiversity. *Climatic Change*, 162(4), 1745-1762.
13. Regalado, J. (2021). Indigenous Knowledge and Biodiversity Conservation in Mountain Ecosystems. *Journal of Ethnobiology*, 41(3), 421-433.
14. Rodriguez, M., & Calvo, F. (2020). Ecotourism in Mountain Regions: Balancing Conservation and Economic Development. *Tourism Management*, 77, 104021.
15. Shah, R., & Joshi, R. (2020). Mountain Communities and Their Resilience to Climate Change: A Case Study from India. *Climate and Development*, 12(5), 467-480.
16. Somers, M., & Smith, J. (2021). Biodiversity Loss and Cultural Heritage in Mountain Landscapes: A Call for Action. *Nature Sustainability*, 4(3), 265-276.
17. Steiner, F., & Perkins, J. (2020). Landscapes of Memory: Cultural Significance of Mountains in Traditional Societies. *Journal of Cultural Landscape Studies*, 5(2), 115-131.
18. Thompson, L. (2022). Community Development in Post-Conflict Regions: The Role of Mountains. *Community Development Journal*, 57(1), 95-110.
19. Valiyev, N. (2022). Economic Indicators of Post-Conflict Regions: Lessons from Karabakh. *Journal of Economic Development*, 47(2), 203-220.
20. World Bank (2021). *Economic Recovery in Post-Conflict Areas: Best Practices and Case Studies*. World Bank Publications.

DOI 10.24412/3007-8946-2025-15-88-94

ELMI TƏDQIQAT İŞLƏRİNİN MALİYYƏLƏŞDİRİLMƏSİ: MÖVCUD VƏZİYYƏT, PRIORİTETLƏR (AZƏRBAYCAN NÜMUNƏSİNDƏ)

MAKHMUDOVA SABİNA

ATMU-nun magistrantı

Xülasə: Məqalədə elmi-tədqiqat işlərinin maliyyələşdirilməsinin mövcud vəziyyəti araşdırılaraq onun bazası müəyyənləşdirilmişdir. Azərbaycanda müstəqillik dövründə Azərbaycan Respublikasında elm və elmi-tədqiqat işlərinə artan marağın səbəbləri aşkar edilmiş və maliyyələşməyə sərf edilən vəsaitlərin mənbələri müəyyənləşdirilməklə xərclərin həcmnin müqayisəsi verilmişdir. Ölkədə elm və elmi tədqiqat işlərinin inkişaf istiqamətləri, maliyyələşdirilməsi ilə bağlı hüquqi baza təhlil edilmiş, bu istiqamətdə yaradılmış dövlət fondlarının fəaliyyəti qiymətləndirilmişdir. Elmi cəhətdən əsaslandırılaraq müəyyən edilmişdir ki, elmi tədqiqat işlərinin maliyyələşmə mənbəyi kimi dövlət büdcəsi, qrant maliyyələşdirilməsi və büdcə maliyyələşməsi əsas götürülmüşdür.

Elmi tədqiqatların və elmi tədqiqat müəssisələrinin dinamik inkişafı üçün tədbirlər planı işlənib hazırlanmaqla onun həyata keçirilməsi və bu sahəyə mənfəət təsirləri araşdırılmışdır. 1991-ci ildən sonra elm və elmi tədqiqat işlərinin strateji inkişafının istiqamətləri müəyyən edilmiş və nəticəsində gənc alimlərin fəaliyyətinin stimullaşdırılması, elmi fəaliyyətin inkişafı, təkmilləşdirilməsi və elm tutumlu məhsulların artırılması prioritetləri göstərilmişdir.

Açar sözlər: Elm, elmi fəaliyyət, elmi tədqiqatlar, maliyyələşdirilmə, maliyyələşmə mənbələri, elmin inkişaf fondu, qrant maliyyələşməsi, büdcə maliyyələşməsi.

Qloballaşan dünyada gedən iqtisadi proseslərin əsas xüsusiyyəti bəşər sivilizasiyasının sənaye cəmiyyətindən postsənaye cəmiyyətinə keçidi ilə xarakterizə olunur. Bu proses elm və texnikanın artan imkanları nəticəsində ictimai həyatın bütün sferalarına təsirlə, qlobal xarakterlə, böyük miqyaslı sosial-iqtisadi dəyişikliklərə gətirib çıxaran elmi-texnoloji nailiyyətlərlə ölçülür. Beləliklə, yeni əldə edilmiş biliklərin məhsula və yaxud texnoloji yeniliklərə çevrilməsini, yenilikçi ideyanın kommersiya cəhətdən reallaşdırılmasını həyata keçirən innovasiya prosesi ön plana keçir.

Bu gün dünyada elm qəti olaraq cəmiyyətin məhsuldar qüvvəsinə çevrilmişdir. Müasir şəraitdə elmi-texniki tərəqqinin nəticələrinin mənimsənilməsi və ötürülməsi prosesi elmin iştirakını tələb edir. Dövrümüzdə təhsilin keyfiyyətinin artırılması, təlim və proqram vasitəsilə gənc tədqiqatçıların, alimlərin, işçilərin bilik və bacarıqlarının inkişaf etdirilməsi, kadr hazırlığının əmək bazarının tələblərinə və şəraitinə uyğunlaşdırılması, xarici və daxili şirkətlərdə elmi araşdırmaların aparılması və insan kapitalından səmərəli istifadə olunması tələb olunur.

Elmi tədqiqat elmin mövcudluğunun və inkişafının formasıdır. Elmi (elmi tədqiqat) fəaliyyət yeni biliklərin əldə edilməsinə və tətbiqinə istiqamətlənən fəaliyyətdir. Elmi tədqiqatın məqsədi elmdə işlənib hazırlanmış dərk etmə prinsipləri və metodları əsasında obyekt, proses yaxud hadisənin, onların əlaqələrinin hərtərəfli, etibarlı öyrənilmək, həmçinin istehsalda (təcrübədə) tətbiqi insan üçün faydalı olan nəticələr əldə etməkdir. Elmi-tədqiqat və ali təhsil müəssisələrində formalaşdırılan mütəxəssislərin əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsində, şirkətlərin və dövlətin idarə olunmasında fəal iştirak edirlər.

Özəl və dövlət universitetlərinin, elmi-tədqiqat müəssisələrinin müstəqilliyinin daha yüksək səviyyədə artırılması üçün stimullaşdırıcı tədbirlərin görülməsi bu sahədə daha yüksək nailiyyətlərin əldə olunmasına zəmin yaradacaqdır. Elmi tədqiqatların mühüm xarakteristikaları kimi dəqiq məqsədin olmasını, məlumatların sisteməlik şərh edilməsini və sistem şəklində toplanılmasını misal göstərə bilərik.

Ulu öndər Heydər Əliyev istər müstəqillik dövründən əvvəl, istərsə də müstəqillik dövründə Azərbaycana rəhbərliyi dövründə elmə, təhsilə və eləcə də elmi tədqiqat sahələrinin inkişafına yüksək önəm vermişdir. Ötən əsrin 70-ci illərində Rusiyanın müxtəlif şəhərlərində təhsil almaq üçün

Azərbaycan tələbələrinin Rusiyaya göndərilməsi o dövr üçün qeyri-adi təşəbbüs olmaqla çox effektiv bir siyasət idi. Təsadüfi deyil ki, bu siyasətin nəticəsidir ki, hazırda Rusiyanın müxtəlif şəhərlərində çalışan nüfuzlu həmyerlilərimiz eləcə də Azərbaycanda yüksək postlar tutmuş kadrların bir çoxu o dövrdə respublikamızdan Rusiyaya getmiş tələbələrdir.

Ulu öndərin layiqli davamçısı möhtərəm İlham Əliyev son bir neçə il ərzində elmin inkişafına, bu sahədə problemlərin bütünlüklə həll edilməsinə dair bir çox sərəncam və fərmanlar imzalamış, dövlət proqramları təsdiq etmişdir. Prezident İlham Əliyevin 2009-cu il 4 may tarixli "Azərbaycan Respublikasında 2009-2015-ci illərdə elmin inkişafı üzrə Milli Strategiya"nın və "Azərbaycan Respublikasında 2009-2015-ci illərdə elmin inkişafı üzrə Milli Strategiyanın həyata keçirilməsi ilə bağlı Dövlət Proqramı"nın təsdiq edilməsi haqqında sərəncamları bu baxımdan xüsusi vurğulanmalıdır.

Elm haqqında qanun elmi fəaliyyət sahələrinin idarə edilməsi və təşkilində dövlət siyasətinin əsas istiqamətlərini, elmi fəaliyyətin məqsədlərini, subyektlərinin vəzifə və öhdəliklərini, elmi tədqiqatların maliyyələşdirilməsi mexanizmlərini, elmi innovasiya fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsini və onlardan istifadənin təşkilati-hüquqi əsaslarını müəyyən edir.

Azərbaycan Respublikasının Elm haqqında ki, qanunvericiliyinin əsas məqsədi elmi fəaliyyətlə məşğul olan şəxslərin konstitusiyə hüquqlarının təmin edilməsi, qorunması və elm fəaliyyət sahəsində mövcud olan münasibətlərin tənzimlənməsinin təşkilati və hüquqi bazasının yaradılmasından ibarətdir.

Ölkənin müdafiə qabiliyyətinin, milli mənafeələrinin və təhlükəsizliyinin qorunmasında, demokratik-hüquqi dövlət quruculuğunda, elmi-texniki tərəqqinin inkişafında, dövlət idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsində elmin rolunun gücləndirilməsinin böyük əhəmiyyəti vardır.

Respublikanın sosial-iqtisadi, ictimai-siyasi və mədəni inkişafında biliklərə əsaslanan intellektual bir gənc cəmiyyətin və iqtisadiyyatın formalaşdırılması elmi fəaliyyət sahəsində yüksək töhfələrə nail olacaqdır.

Nəhayət dövlətin və ölkə başçısının elmə olan diqqətinin davamı kimi Elm haqqında Azərbaycan Respublikasının qanunu 2016-cı il 14 iyun tarixində qəbul olunmasıdır ki, bu qanunun verilməsində məqsəd - vətəndaşların elmi fəaliyyət səviyyəsinin yüksəldilməsini, onların yeni biliklərə sahiblənməsini və dünyanı dərk etmək kimi təbii və mənəvi tələbatlarının ödənilməsində, ölkənin iqtisadi, sosial, siyasi və mədəni inkişafının təmin edilməsində elmin aparıcı rolunu müəyyənləşdirir.

Son zamanlarda elmin və elmi texniki tərəqqinin inkişafı istiqamətində görülən ən mühüm tədbirlərdən biri də İlham Əliyevin 21 oktyabr 2009-cu il tarixli sərəncamı vasitəsilə Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Elmin İnkişaf Fondu yaradılmasıdır.

Elmin İnkişaf Fondunun məqsədi ölkədə elmi-texniki potensialın qorunması və potensialdan səmərəli istifadə edilməsi, problemlərin həllində elm və texnikanın rolunun artırılması, Azərbaycan Respublikasında elmi təşkilatlar, elmi-tədqiqat və təhsil müəssisələri, digər müvafiq qurumlar və fiziki şəxslər tərəfindən təqdim olunmuş təbiət, texniki, humanitar və ictimai elmlər sahəsində dövlət və cəmiyyət üçün əhəmiyyət kəsb edən təbii və axtarış-innovasiya xarakterli elmi-tədqiqatların, proqramların, layihələrin və digər elmi tədbirlərin maliyyələşdirilməsi, alimlərin elmi fəaliyyətinin stimullaşdırılması və onlara əlavə yaradıcılıq imkanının yaradılmasıdır.

Fondun ən başlıca vəzifəsi Azərbaycan xalqının, gənc tədqiqatçıların, alimlərinin rifahına və ölkənin inkişafına, dövlətin möhkəmləndirilməsinə, elmin və təhsilin yüksək xətlə inkişaf strategiyasının müəyyənləşdirilməsinə və təkmilləşdirilməsinə, Azərbaycanlı gənc tədqiqatçıların elmi-tədqiqat layihələrinin uğurla həyata keçirilməsinə və ölkədə elm və təhsil sahəsində rəqabət apara biləcək elmi nəticələrin və qərarların alınmasının reallaşdırılmasına və bu nəticələrin tezliklə iqtisadiyyatda öz tətbiqini tapmasına yüksək səviyyədə xidmət etməkdir.

Prezident İlham Əliyevin sərəliyi ilə 2012-ci il 16 yanvarda Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin 2011-ci ilin sosial-iqtisadi inkişafının yekunlarına və 2012-ci ildə qarşıda duran vəzifələrə həsr olunmuş iclasındakı giriş nitqində dövlət başçısı demişdir: "Qeyd etməliyəm ki, hazırda fəaliyyət göstərən Elmin İnkişafı Fondunun təcrübəsi də çox müsbətdir. Yəni, bu fondun xətti

ilə müxtəlif proqramların icrasında, o cümlədən gənclər, gənc alimlər də çox fəal iştirak edirlər. Gənclər Fondu da bundan sonrakı fəaliyyətini bu istiqamətdə aparmalıdır".

Azərbaycanda dövlət hesabına profillər üzrə bir çox elmi tədqiqat institutlarının fəaliyyəti və prioritet inkişaf istiqamətləri son dövrdə aktiv şəkil alıb. Müstəqil Azərbaycan Respublikasında elm və elm tutumlu məhsulların artırılmasına xüsusi diqqət və qayğı göstərilir. Yeni innovativ fikirlərin təkmilləşdirilməsində iqtisadi kapitalın inkişaf mərhələsini son dövrlərdə müşahidə edirik.

Milli iqtisadiyyatda innovativ inkişaf göstəricilərinin təhlillərində Azərbaycanda dövlət və özəl sektor üzrə sahibkarlıq strukturlarının ÜDM və iqtisadi artım, dövlət büdcəsi və fiskal xərclər, elm xərclərində payı ilə ölçülür.

2022-ci ilin sonuna Azərbaycanda elmlə məşğul olanların yaş strukturu [1]:

Elmi heyətin yaş strukturu	Tədqiqatçılar	Elmlər doktorları	Fəlsəfə doktorları
Tədqiqatçıların sayı – cəmi, nəfər (ümumi tədqiqatçı sayına nisbəti, faizlə)	14522	1422 (9.79%)	5785 (39.83%)
30 yaşadək	1756	28 (1.59%)	99 (5.63%)
30-39 yaşda	3197	64 (2%)	945 (29.5%)
40-49 yaşda	2961	150 (5.1%)	1483 (50 %)
50-59 yaşda	2728	278 (10.2%)	1300 (47.6%)
60-69 yaşda	2520	453 (18%)	1258 (49.9%)
70 və yuxarı yaşda	1358	449 (33.1%)	700 (51.5%)

Mənbə: www.stat.gov.az

2022-ci ildə Azərbaycanda fəaliyyət göstərən tədqiqatçıların 47.6 %-i yaşı 50 yaşdan yuxarı olan şəxslərdir. Elmi müəssisələrdə tədqiqat və işləmələrlə məşğul olan heyətin sayında 40 yaşadək elmlər doktorluğu alanların sayı 2022-ci ildə 64 nəfər (cəmi 2%) olması göstəricisi pozitiv hesab edilə bilməz.

Bundan əlavə 1998-ci il 17aprel umummilli lider Heydər Əliyev tərəfindən Azərbaycan Respublikası Qrant haqqında qanunu qəbul edilmişdir. Qrantın başlıca məqsədi-istənilən müqavilələrdə və ya qərarlarda göstərilən məqsədlərin həyata keçirilməsidir.

Qrant-sosial və humanitar layihələri, təbii fəlakətlər nəticəsində ziyan çəkmiş ərazilərdə istehsal, sosial təyinatlı obyektlərin və infrastrukturun bərpası üzrə təmir işləri, elm, təhsil, səhiyyə, mədəniyyət, informasiya, nəşriyyat və idman sahələrində proqramları, elmi-tədqiqat və layihələndirmə proqramlarını, dövlət və cəmiyyət üçün əhəmiyyət kəsb edən digər proqramları hazırlamaq və həyata keçirmək üçün bu qanunla nəzərdə tutulmuş qaydada göstərilən yardımdır. Qrantlar hər hansısa konkret bir məqsədlər üçün verilir.

Aşağıdakı cədvəldə 2011-2021-ci illərdə Qrant layihələrinin maliyyələşdirilmə həcmi üzrə statistikasını verilmişdir:

Maliyyələşdirilmə həcmi	Layihələrin sayı	Layihələrin sayı, faizlə	Layihələrin cəmi maliyyələşdirilmə məbləği (manat)
kiçik maliyyə həcmli (10 min manatadək)	33	36.26%	251500,00
orta maliyyə həcmli (10 min manatdan-100 min manatadək)	58	63.74%	1818500,00
Cəmi	91	100,00%	2070000,00

Cədvəldən göründüyü kimi qrant layihələrinin maliyyələşdirilməsi həm həcminə, həm də sayına görə orta maliyyə həcmli layihələr birinci yerdə durur. Bu da onu deməyə əsas verir ki, əsasən qrant layihələri içərisində daha böyük maraq orta maliyyə həcmli layihədir. Belə layihələrin cəmiyyət üçün faydalılığı daha səmərəlidir.

Azərbaycan dövləti adından verilən hər hansısa qrantlar Azərbaycan Respublikasının dövlət büdcəsi hesabından verilir. Belə bir qrantların verilməsi üçün dövlət büdcəsinin xərcləri daxilində ayrıca sətirlə xüsusi vəsait nəzərdə tutula bilər. Lakin bu halda həmin vəsaitin formalaşdırılması üçün hər hansısa əlavə vergi növləri tətbiq oluna və ya mövcud vergi dərəcələri yüksəldilə bilməz. Dövlət büdcəsi vəsaiti hesabına verilmiş qrantın təyinatı üzrə istifadə edilməsinə nəzarəti donor həyata keçirir.

Son illər ölkə rəhbərliyinin gənc alim və tədqiqatçıların normal fəaliyyəti üçün şərait yaradılması, onların sosial qayğılarının həlli istiqamətində görülən işlər (gənc alimlərin mənzil şəraitinin yaxşılaşdırılması buna misaldır) onların daha məhsuldar fəaliyyətinə stimül verir.

Gənc alim və tədqiqatçıların müsabiqəsinin statistikasi (2022) .

Qurumlar	Rəhbər və icraçıların sayı	Faizlə
AMEA	158	65,56%
Təhsil müəssisələri	42	17,43%
Qeyri-hökumət təşkilatları, digər qurumlar və fiziki şəxslər	21	8,71%
Sahə ET İnstitutları və digər dövlət qurumları	20	8,30%
Cəmi	241	100,00%

Yuxarıdakı cədvəldən aydın görünür ki, gənc alim və tədqiqatçıların müsabiqəsində iştirak edənlərin əksəriyyəti AMEA-nın işçiləri təşkil etmişdir. Bu da öz növbəsində artıq AMEA-nın tərkibinin nisbətən cavanlaşmasını göstərir.

Elmi-tədqiqatların, elmi tədqiqat müəssisələrin davamlı və dinamik inkişafını təmin etmək, kadrların yaradıcılığını, kadr potensialını və hazırlığını yüksəldib onları inkişaf etdirmək üçün elmin investisiya, texniki təchizat, informasiya kimi, vasitələrlə təmin edilməsi mühüm və vacib hal hesab edilir. Elmin maliyyələşməsinin mühüm problemlərindən biridə onun məhz dövlət büdcəsi hesabına maliyyələşməsidir.

Sənayələşmə dövründə baş vermiş inkişaf prosesində olduğu kimi hazırda inkişaf etmiş dünya ölkələrində gedən inkişaf analoji olaraq o səviyyəyə çatmışdır ki, bu ölkələrdə elm tutumlu məhsulların ÜDM-də xüsusi çəkisi artmışdır. Belə ki, bütün iqtisadi sahələrdə gedən inkişafa dünyada başçılıq edən ölkələr bu sahədə də liderdilər.

Dünya Statistik Tədqiqatlar və İqtisadiyyat İnstitutu hər il tədqiqat və elmin inkişafına ayrılan vəsait baxımından ölkələrin reyting cədvəlini açıqlayır. Son illərin nəticələrinə görə, elmə ən çox sərmayə qoyan 10 ölkənin siyahısına 511.1 milyard dollarla ABŞ rəhbərlik edir. ÜDM-də elmə çəkilən xərclərin nisbəti ABŞ-da 2,74 faizdir. ABŞ-ın bir tədqiqatçısı üzrə tədqiqat və inkişaf xərclərinin həcmi 359.9 min manata bərabərdir.

Siyahıda sonrakı yerin sahibi Çindir. Elmə ayırdığı illik vəsait 451.2 milyard dollar təşkil edir. ÜDM-də elmə çəkilən xərcləri 2.12 faizə bərabər olan bu ölkədə bir elmi tədqiqatçıya düşən tədqiqat və inkişaf xərclərinin həcmi 266.6 min dollardır. Həqiqi elmlə məşğul olan elmi tədqiqatçıların sayı təxminən 700 min olan Yaponiyada elmə ayrılan vəsait 168.6 milyard dollar olmaqla, reyting siyahısında 3-cü yerdə qərarlaşıb və bu ölkə bir mənalı olaraq elm sahəsində dünyanın lider dövlətlərindən biri kimi qəbul edilir. Ölkə yüksək texnologiya və avtomobil sənayesi, enerjiyə qənaət və robot texnologiyaları, tibbi və kosmik tədqiqatlar, o cümlədən müxtəlif sahələrdə sabit yüksək mövqelərə malikdir.

Siyahıda 4-cü yerdə 118.5 milyard dollarla Almaniya, 5-ci yerdə 79,4 milyard dollarla Koreya, 6-cı pillədə 62.2 milyard dollarla Fransa, 50.1 milyard dollarla Hindistan 7-ci yerdə, 47.2 milyard dollarla Böyük Britaniya 8-ci yerdədir. İngilislər ən çox diqqəti ənənəvi və haqlı olaraq olaraq təbii və texniki elmlərə ayırırlar. Məhz elmə bu həcmdə böyük sərmayə yatırımı ölkədə dünyanın müasir və aktual çağırışları ilə səsleşən saysız hesabsız mühüm ixtira və kəşflər ortaya çıxarıb. Təsadüfi deyil ki, indiyədək 70-dən çox britaniyalı alim Nobel mükafatına layiq görülüb.

Reyting siyahısında ilk onluğu 39.9 milyard dollarla Rusiya tamamlayır. Rusiya elmi tədqiqat və inkişaf xərclərinin həcminə görə dünyanın aparıcı ölkələrinin reytingində 10-cu yerdədir. Şimal qonşumuz 10 min nəfərə düşən elmi tədqiqatçı sayına görə isə 34-cü yerdədir.

Müasir dövrdə əldə edilməsi hər kəs üçün əlçatan olan bu statistik göstəriciləri xatırlatmağımızın əsas məqsədi hər il dünyanın aparıcı ölkələrində artan dinamika üzrə dəyişən elmi xərclərini ölkəmizin analoji göstəriciləriylə müqayisə etmək yox, sadəcə elmin dünya ölkələrin inkişafı üçün nə qədər əhəmiyyətli məsələ olması haqqında bir daha fikir formalaşdırmaqdır.

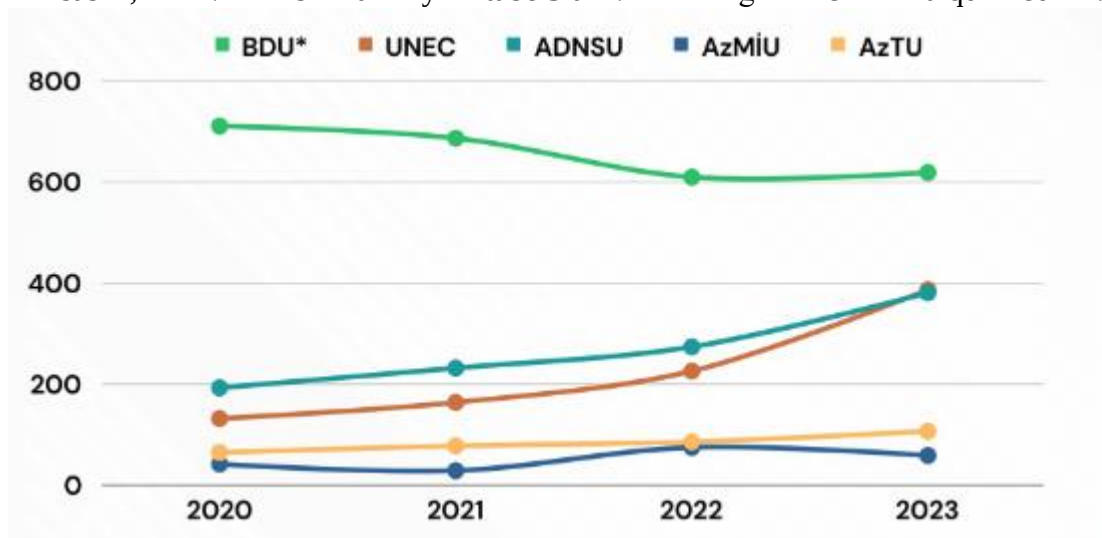
Hər il ali təhsil müəssisələrinə və elmi tədqiqat institutlarına dövlət büdcəsi hesabına müəyyən investisiya yatırımları ayrılır. Bu növ yatırımın əsas məqsədi Azərbaycanın inkişaf etmiş ölkələrə inteqrasiya olunmasında və dövlətimizin xarici ölkələrdə tanınmasına gənc tədqiqatçı alimlərin elmi işlərdə yeni nailiyyətlərinin əldə olunmasına, iş yerləri ilə təmin olunmasında yeni-yeni mexanizmlər yaradır. Bu mexanizmlər üzrə hərəkət tendensiyası dünyanın bir çox ölkələrində vüsətlə inkişaf edərək ölkənin sosial və iqtisadi dəyərlərini üzə çıxarır.

Azərbaycanın 2022-ci ildə dövlət büdcəsindən elmə 202.9 milyon manat ayırıb. Bu vəsait, 2023-cü illə müqayisədə büdcə xərclərinin 0,7 faizi deməkdir və 2021-ci ilin təsdiq olunmuş göstəricisi ilə müqayisədə təxminən 10.6 faiz çoxdur. Vəsaitin 134 milyon manatı Azərbaycan Milli Elmlər Akademiyası (AMEA) və 46 tabeli qurumuna yönəldiləcək.

Ümumiyyətlə, son 5 il (2019-2023-cü illər) ərzində təhsil xərclərinin dövlət büdcəsi xərclərinin tərkibində xüsusi çəkisinin 4,2%, mütləq ifadədə isə 2 milyard 227 milyon 400 min manat, yəni 2,0 dəfə artdığı nəzərə alınmalıdır.

2023-cü ildə elmə ayrılan xərclərin 48,6 milyon manatı (21,3%) AMEA-nın, 114,9 milyon manatı (50,3%-i) bir sıra dövlət orqanlarının tabeliyində olan elm müəssisələrinin, o cümlədən, 75,6 milyon manatı Elm və Təhsil Nazirliyinin, 17,1 milyon manatı Kənd Təsərrüfatı Nazirliyinin, 9,0 milyon manatı Ədliyyə Nazirliyinin, 6 milyon manatı Mədəniyyət Nazirliyinin, 4,1 milyon manatı Azərbaycan Respublikasının Prezidenti yanında Elmin İnkişaf Fondunun, 3,1 milyon manatısa elm sahəsində digər tədbirlərin payına düşür.

2020–2023-cü illər ərzində “Scopus”da indeksləşən jurnallarda dərc olunan elmi işlərin təhlilinə əsasən, Elm və Təhsil Nazirliyinə tabe 5 universitetin göstəricilərini təqdim edirik.



Nəticələrə əsasən, Bakı Dövlət Universiteti son 4 ildə 2627 məqalə sayı ilə ən yüksək nailiyyət göstərüb. Universitet qeyd olunan illər ərzində elmi məqalələrin sayına görə həm də Cənubi Qafqaz

regionunda lider mövqe tutub. Azərbaycan Dövlət Neft və Sənaye Universiteti (ADNSU), Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti (ADİU) və Azərbaycan Texniki Universiteti (AzTU) dərc olunan məqalələrin sayında hər il ardıcıl artım nümayiş etdirib. BDU, ADNSU və ADİU həm də ölkə üzrə ilk üçlükdə yer alıb. Qeyd olunan ali təhsil müəssisələrinin elmi nəşrlərinin sayı 2023-cü ildə əhəmiyyətli dərəcədə artıb. Bu illərdə həmin universitetlərdən 5157 tədqiqat işi bazaya daxil edilib.

Dövlətimizin beynəlxalq istehsal zəncirinə qoşulması özlüyündə “təhsil-elm-istehsal” əlaqələrinin təkmilləşdirilməsinə müsbət təsir göstərəcək. Hazırda AMEA “elm-təhsil-istehsal” zəncirini qurmaq məqsədilə elmi-tədqiqat universitetinin yaradılması üçün addımlar atmışdır. Azərbaycanda tədqiqat və təkmilləşdirməyə dair çəkilən xərclərin ÜDM-dəki payı (0.5) dünya üzrə orta göstəricidən aşağıdır

Müasir dövrümüzdə inkişaf etmiş ölkələrdə elmə çəkilən xərclərin ÜDM-də xüsusi çəkisi 3-5% arasında dəyişir.

Nano texnologiyası kimi müasir elmi tətqiqat müəssisələrində yeniliyin bugününümüzdə təzahür etməsi iqtisadiyyatın təməl bazasının perspektiv inkişafına və gələcəkdə xarici dövlətlərarası əlaqələrin inkişaf etdirilməsinə və bu texnologiya üzrə yeniliklərin daha mütəşəkkil formada inkişafına şərait yaradacaq.

2021-ci ildə startaplar üçün banklarda güzəştli kredit mexanizmi yaradılmışdır. İKT sahəsində sahibkarlıq subyektlərinin investisiya layihələrinin maliyyələşdirilməsi məqsədilə İnformasiya Texnologiyalarının İnkişafı Dövlət Fondu İKT layihələrə qrantlar ayırır, fondun güzəştli kreditlərinin verilməsinin maliyyə mexanizmi üzrə yerli banklar müvəkkil seçilir.

2021-ci ildə təsdiqlənmiş “Startup” pasportunun verilməsi Qaydaları”nın məqsədi ölkədə mövcud olan innovativ layihələrin mərkəzləşdirilmiş açıq məlumat bazasını yaratmaqla, ictimaiyyətin həmin məlumat bazasından şəffaf, çevik və səmərəli istifadəsini təmin etməkdir.

“2019-2023-cü illər üçün Azərbaycan Respublikasında ali təhsil sisteminin beynəlxalq rəqabətliliyinin artırılması üzrə Dövlət Proqramı” təsdiq edilmişdir.

“2022-2026-cı illər üçün gənclərin xarici ölkələrin nüfuzlu ali təhsil müəssisələrində təhsil almalarına dair Dövlət Proqramı” qəbul olunmuşdur. Dövlət proqramı çərçivəsində xaricdə təhsil alacaq gənclərin seçilməsi meyarları və prosedurları təsdiq olunmuşdur.

Nəticə

Bütün görülmə işlərin sonunda yuxarıdakı təhlillər bunu deməyə əsas verir ki, ölkənin elmi tədqiqat sahəsində ki, inkişafın İEÖ-in səviyyəsinə çatdırılması üçün görülmə işlər çoxdur. Belə ki, bu sahənin günün tələblərinə çatdırılaraq maliyyələşdirilməsi üçün ən inkişaf etmiş ölkələr kimi qeyri-dövlət qurumlarını cəlb etmək lazımdır.

Diqqətdən kənarda qalmış elmi tədqiqat müəssisələrinin inkişaf etdirilməsi üçün dövlət islahatlarının keçirilməsində belə müəssisələrin iş fəaliyyətinin artırılması üçün yeni tədbirlərin təşkil olunması vacibdir. Hər bir sahə üzrə bu elmi tədqiqat institutlarını inkişaf etdirmək sosial iqtisadi bazanın və maarifləndirmənin inkişafına gətirib çıxaracaq.

Bizdə elmi-texnoloji tərəqqinin nailiyyətlərinə əsaslanan istehsal sahələri hələ yeni-yeni yaranır. Xüsusən, neft-kimya sahəsində. Bundan əlavə, startaplara diqqət artır. Sənaye parkların təşkili və sair hələki başlanğıc sayılır. Lakin elm müəssisələrinin tədqiqat işlərinin arxasında böyük şirkətlərin və holdinqlərin dayanması bizdə də təşəkkül tapmalıdır. Belə ki, özəl sektora aid qurumlarımız, müxtəlif şirkət və holdinqlərimiz öz inkişaf perspektivlərini müəyyənləşdirərkən müvafiq tədqiqatlar, araşdırma və təcrübələr üçün elmi müəssisələrə sifarişlər verməlidir. Həmin müəssisələr isə, universitetlərdən özləri üçün yüksək ixtisaslı və keyfiyyətli kadrlar tələb etməlidirlər.

ƏDƏBİYYAT

1. Azərbaycan Respublikası Prezidenti yanında Elmin inkişaf fondu.
2. www.president.az
3. Qrant haqqında Azərbaycan Respublikasının qanunu.
4. Elm haqqında Azərbaycan Respublikasının qanunu.
5. www.e-qanun.az
6. www.stat.gov.az
7. "Azərbaycan Respublikasının 2018-ci il dövlət büdcəsi haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanun layihəsinə Azərbaycan Respublikası Hesablama Palatasının. Bakı 2017.
8. www.banker.az
9. Qiyasova Z.H., "Azərbaycanda innovasiyalı inkişaf və innovative sahibkarlığın təkmilləşdirilməsi", Statistik Xəbərlər jurnalı, 2021
10. Qiyasova Z.H., "İnnovasiyalı inkişafın təmin edilməsinin maliyyə mexanizmləri", AMEA, "İqtisadi artım və ictimai rifah" jurnalı, 2021
11. Qiyasova Z.H., "Azərbaycanda innovasiyayönümlü inkişafın fiskal mexanizmindən istifadəsinin qiymətləndirilməsi", Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin "Elmi Xəbərlər" jurnalı, 2021

DOI 10.24412/3007-8946-2025-15-95-96

УДК 334.012.7

КРАУДСОРСИНГ В ИННОВАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ: ПРЕИМУЩЕСТВА И РИСКИ

МАУЛЬ ЮЛИЯ МИХАЙЛОВНА

Заведующая кафедрой «Экономика и финансы» Гуманитарно-технической академии,
ДВА

Кокшетау, Республика Казахстан

Аннотация: в условиях глобализации и цифровой трансформации краудсорсинг становится важным инструментом инновационного менеджмента. В статье рассматриваются основные преимущества и риски использования краудсорсинга в инновационной деятельности предприятий. Анализируются примеры успешного применения краудсорсинга, а также потенциальные угрозы, связанные с этим процессом.

Ключевые слова: инновации, управление, краудсорсинг, экспертное мнение, риски, преимущества. Конкурентоспособность.

Современные компании стремятся к повышению своей конкурентоспособности за счёт внедрения инноваций. Одним из эффективных методов поиска новых идей и решений является краудсорсинг – привлечение внешних специалистов и широкой аудитории к решению различных задач. Однако, несмотря на очевидные выгоды, данный метод имеет и ряд недостатков, требующих детального изучения (рисунок 1).



Рисунок 1. Виды краудсорсинга

1. Crowd Creation – совместное создание творческих проектов с привлечением большого числа сторонних авторов.
2. Crowd Wisdom – использование знаний и опыта узких специалистов (например, врачей или программистов).

3. Crowd Voting – анкетирование, опросы, рейтинги.

4. Crowd Funding – сбор средств для бизнес-проектов и благотворительности[1].

Рассмотрим преимущества краудсорсинга в инновационном менеджменте:

1. Доступ к разнообразным знаниям и опыту. Краудсорсинг позволяет использовать потенциал широкой аудитории, объединяя экспертов из различных областей для решения сложных задач.

2. Снижение затрат на разработку инноваций. Вовлечение внешних участников позволяет компаниям снизить издержки на исследования и разработки, поскольку часть работ выполняется на добровольной или относительно недорогой основе.

3. Ускорение инновационного процесса. Применение краудсорсинга позволяет оперативно генерировать новые идеи и проверять их жизнеспособность, что ускоряет процесс принятия решений и внедрения инноваций.

4. Повышение вовлечённости пользователей. Компании, использующие краудсорсинг, могут привлекать потребителей к созданию продуктов, что способствует росту их лояльности и удовлетворённости.

5. Гибкость и адаптивность. Краудсорсинг даёт возможность быстро реагировать на изменения рыночной среды и адаптировать инновационные решения в соответствии с новыми вызовами[2].

Наряду с преимуществами имеются определенные риски краудсорсинга в инновационном менеджменте, рассмотрим основные из них:

1. Качество полученных решений. Поскольку участники краудсорсинговых проектов имеют разный уровень компетентности, предложенные идеи могут оказаться недостаточно проработанными или не соответствовать ожиданиям компании.

2. Проблемы интеллектуальной собственности. Открытость краудсорсинговых платформ создаёт риск утраты контроля над инновациями, что может привести к утечке ценной информации и потере конкурентных преимуществ.

3. Необходимость тщательного отбора идей. Большое количество поступающих предложений требует значительных ресурсов для их анализа и отбора наиболее перспективных решений.

4. Мотивация участников. Вовлечение людей в краудсорсинговые проекты требует разработки эффективных систем мотивации, чтобы обеспечить высокий уровень вовлечённости и продуктивности.

5. Организационные сложности. Реализация краудсорсинговых инициатив требует специальной инфраструктуры, управления процессами и координации участников, что может быть затруднено при недостатке ресурсов и опыта[3].

Таким образом, краудсорсинг является мощным инструментом инновационного менеджмента, позволяющим компаниям эффективно разрабатывать и внедрять новые решения. Однако его применение требует учёта возможных рисков и разработки стратегий их минимизации. Оптимальное сочетание преимуществ краудсорсинга и мер по снижению его недостатков позволит организациям использовать данный подход с максимальной эффективностью.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. <https://www.litres.ru/book/smart-reading/kluchevye-idei-knigi> kraudsorsing-kollektivnyy-razum-kak-ins-57106535/
2. <https://www.litres.ru/audiobook/ruslan-akst/anatomiya-kraudfandinga-ili-fenomen-ico-26910292/>
3. Карибджанов Ч.Е. Краудсорсинг - инновационный инструмент управления. Вестник университета «Туран». 2018;(3):175-178.

СОДЕРЖАНИЕ CONTENT

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ **ECONOMICAL SCIENCES**

МУКАШЕВ АЙБАР ОРАЛБЕКОВИЧ [КОКШЕТАУ, КАЗАХСТАН] РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРИ ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ.....3

XƏDİCƏ NƏRİMAN QIZI İBRƏHİMZADƏ [AZƏRBAYCAN] AZƏRBAYCANDA SOSIAL SIĞORTA SAHƏSİNDƏ ELEKTRON İDARƏETMƏ SİSTEMİNİN FORMALAŞMASININ SOSIAL-İQTİSADİ VƏZİYYƏTİNİN TƏHLİLİ.....8

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, ПЕТРОВСКАЯ АСИЯ СТАНИСЛАВОВНА, ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] РИСК – МЕНЕДЖМЕНТ В СЛУЖБЕ HR – СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ И ПРАКТИКИ.....15

БАЙТУОВА ЛАУРА ТОЛЕГЕТАЕВНА, АХМЕТОВА АЛИЯ ЕРЖАНОВНА, МАТАЙБАЕВА ГУЛЬНАР ЖАРЫЛГАПОВНА [АСТАНА, ҚАЗАҚСТАН] АУЫЛ ШАРУАШЫЛЫҒЫНЫҢ ТҰРАҚТЫ ДАМУЫ: ЖАСЫЛ ТЕХНОЛОГИЯЛАР ЖАҒАНДЫҚ ЭКОЛОГИЯЛЫҚ МӘСЕЛЕЛЕРДІ ШЕШУ ҚҰРАЛЫ РЕТІНДЕ.....26

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, ПЕТРОВСКАЯ АСИЯ СТАНИСЛАВОВНА, ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] АУТСТАФФИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПРЕИМУЩЕСТВА И РИСКИ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ.....30

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХҚЫЗЫ, ТУРАБАЕВА МАЙРА БАТЫРБЕКҚЫЗЫ, АЛДАБАЕВА АСЕМ ЕГИНБАЙҚЫЗЫ [ТЕМІРТАУ, ҚАЗАҚСТАН] ҚАЗАҚСТАНДАҒЫ ЖҰМЫСШЫ КАДРЛАРДЫ ДАЯРЛАУДЫҢ ТРАНСФОРМАЦИЯСЫ: ЖҰМЫСШЫ МАМАНДЫҚТАР ЖЫЛЫ АЯСЫНДА ИННОВАЦИЯЛЫҚ ОҚУ ФОРМАТТАРЫ.....37

МАКРАЕВ НИЯЗ КУДАЙБЕРГЕНОВИЧ [АСТАНА, КАЗАХСТАН] ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЭКОНОМИЧЕСКИХ МЕХАНИЗМОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ОТХОДОВ В ГОРНОДОБЫВАЮЩЕЙ И ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛЯХ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ ДЛЯ КАЗАХСТАНА.....44

ТАСТЫБАЕВА НУРСАУЛЕ БЕГУЛИЕВНА, ЛЕСБЕК АДИНА АСҚАРҚЫЗЫ [ҚАЗАҚСТАН] ИНВЕСТИЦИЯЛЫҚ ПРОЦЕСТІҢ ӘЗІРЛЕУДІҢ НЕГІЗГІ АСПЕКТІЛЕРІ ЖӘНЕ БАҒЫТЫ.....48

БАКЫТ У. А. [КАЗАХСТАН] ПРОБЛЕМЫ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ БАНКОВ.....52

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, ПЕТРОВСКАЯ АСИЯ СТАНИСЛАВОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] ЭВОЛЮЦИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ЭПОХУ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ: ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ.....56

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, ПЕТРОВСКАЯ АСИЯ СТАНИСЛАВОВНА, ЛАТЫПОВА МАРИНА АЛЕКСАНДРОВНА [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] БУДУЩЕЕ ОФИСНЫХ ПРОСТРАНСТВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ И УДАЛЁННОЙ РАБОТЫ...64

ГЕЛЬМАНОВА ЗОЯ САЛИХОВНА, ПЕТРОВСКАЯ АСИЯ СТАНИСЛАВОВНА, САУЛЬСКИЙ ЮРИЙ НИКОЛАЕВИЧ, ИВАНОВА АЛЕКСАНДРА ВЛАДИМИРОВНА [ТЕМИРТАУ, КАЗАХСТАН] ПРОГРАММЫ ПРЕЕМСТВЕННОСТИ И ПОДГОТОВКИ БУДУЩИХ ЛИДЕРОВ.....	71
NAHID NAZİM ALMASOV [BAKU, AZERBAIJAN] THE ROLE OF THE KARABAKH REGION IN THE ECONOMIC GROWTH OF AZERBAIJAN IN THE NEAR FUTURE.....	78
MAKHMUDOVA SABİNA [AZƏRBAYCAN] ELMİ TƏDQIQAT İŞLƏRİNİN MALİYYƏLƏŞDİRİLMƏSİ: MÖVCUD VƏZİYYƏT, PRIORİTETLƏR (AZƏRBAYCAN NÜMUNƏSİNDƏ).....	88
МАУЛЬ ЮЛИЯ МИХАЙЛОВНА [КОКШЕТАУ, КАЗАХСТАН] КРАУДСОРСИНГ В ИННОВАЦИОННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ: ПРЕИМУЩЕСТВА И РИСКИ.....	95



"IN THE WORLD OF SCIENCE AND EDUCATION"

Контакт

els.education23@mail.ru

Наш сайт

irc-els.com